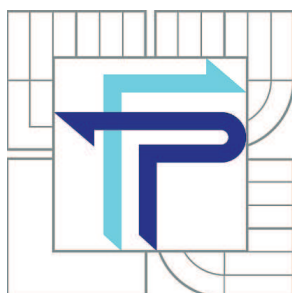


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGES IN MOTIVATION PROGRAM OF A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JANA KARLÍKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karlíková Jana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal for Changes in Motivation Program of a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIŘ, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu stávajícího motivačního programu společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. Dále na základě provedených šetření navrhuje reálné změny současného motivačního programu tak, aby zvýšil efektivnost pracovní výkonnosti, zlepšil stávající firemní kulturu a zvýšil celkovou spokojenost zaměstnanců.

Abstract

The bachelor's thesis deals with analysis of contemporary motivation program in ČSAD Žamberk s.r.o. company. Also it suggests realistic changes of contemporary motivation program on the basis made investigation, to increase effectiveness of working efficiency, to improve contemporary company culture and to increase overall satisfaction of employees.

Klíčová slova

Motivační program, motivace, zaměstnanci, odměňování.

Key words

Motivation program, motivation, employees, rewards.

Bibliografická citace

KARLÍKOVÁ, J. *Návrh změn motivačního programu vybrané společnosti*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 81 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za přínosné rady a připomínky při zpracování práce. Zároveň bych chtěla poděkovat i všem zaměstnancům a jednatelům společnosti ČSAD Žamberk s.r.o za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

Úvod.....	10
1 Charakteristika problému a cíle práce	11
2 Teoretická část	12
2.1 Pojem motivace, motiv, stimulace	12
2.1.1 Motivace	12
2.1.2 Motiv.....	13
2.1.3 Stimulace	14
2.2 Potřeby	14
2.2.1 Mechanismus frustrace	16
2.3 Typy motivace.....	18
2.4 Teorie motivace na pracovišti	18
2.4.1 Teorie očekávání.....	18
2.4.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	20
2.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů	22
2.4.4 Teorie X a Y	23
2.5 Motivační program.....	25
3 Analýza problému a současné situace	30
3.1 Představení společnosti	30
3.1.1 Organizace práce ve společnosti.....	31
3.1.2 Financování společnosti.....	33
3.1.3 Silné a slabé stránky společnosti	35
3.1.4 Příležitosti a hrozby	35
3.2 Analýza současného stavu.....	38
3.2.1 Analýza stávajícího motivačního programu	38
3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření	43
4 Vlastní návrhy řešení	55
4.1 Kafetéria systém.....	55
4.1.1 Zavedení Kafetéria systému.....	55
4.2 Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele	63
4.3 Přínosy navrhovaných řešení	64

4.3.1	Kafetéria systém	64
4.3.2	Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele	66
4.4	Náklady navrhovaných řešení	67
4.4.1	Kafetéria systém	67
4.4.2	Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele	71
Závěr		72
Seznam literatury		74
Seznam obrázků		76
Seznam grafů		76
Seznam tabulek		77
Seznam rovnic		77

Úvod

Bakalářská práce se zabývá vlivem motivace na zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů, ke kterým patří kvalifikace pracovníka, délka praxe a zkušenosti, ale i motivace ke konkrétní pracovní činnosti a vztah k danému podniku. Motivace je jednou z nejdůležitějších složek personálního managementu. Motivování zaměstnanců by měla být komplexní snaha manažera vytvářet pracovní prostředí, které bude napomáhat k uspokojování vnitřních potřeb a zájmů zaměstnanců a které je bude i stimulovat k požadované činnosti a efektivnímu odvádění práce. Mezi základní a velmi důležitý faktor všech společností patří lidský kapitál, tedy dovednosti, zkušenosti a výkonnost zaměstnanců, proto by měl být kvalitní motivační systém a kvalitní personální management základem každé společnosti.

V teoretické části práce budou objasněny základní pojmy, ke kterým patří motivace, motiv, stimulace, typy motivace, potřeby, teorie motivace a v neposlední řadě také motivační program a stanovení prvků, které by měl správně fungující motivační program zahrnovat.

Analytická část práce bude zahrnovat představení společnosti ČSAD Žamberk s.r.o., která podniká především v oblasti silniční nákladní motorové dopravy. V této části bude také rozebrán současný motivační systém společnosti na základě informací získaných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a z přímých rozhovorů s jednatelem společnosti.

V závěrečné návrhové části budou stanoveny změny dosavadního motivačního programu tak, aby pokryly nedostatky stávajícího prostředí a systému, zjištěné z předchozí části, a tím mohly zvýšit celkovou spokojenost a motivovanost zaměstnanců ve společnosti.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Společnost ČSAD Žamberk s.r.o. musí při svém běžném provozu řešit řadu problémů. Některé z těchto problémů se přímo dotýkají zaměstnanců společnosti. Mezi tyto problémy patří zejména velký úbytek nafty, který je s největší pravděpodobností způsoben občasnými krádežemi ze strany zaměstnanců. Dalším problémem, se kterým se musí společnost potýkat, jsou náhlé absence řidičů, které společnost musí řešit zajištěním okamžité náhrady za daného řidiče.

Hlavním cílem práce je zlepšení dosavadního motivačního programu společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. tak, aby došlo ke zvýšení motivovanosti a tím i celkové spokojenosti zaměstnanců. Z pohledu společnosti se očekává přínos navrhovaných změn především zvýšením pracovní produktivity zaměstnanců.

Mezi dílčí cíle patří nastudování odborné literatury k danému tématu, zajištění dostatečného množství informací o analyzované společnosti, které umožní především získání potřebných údajů ke stanovení přehledu o současném motivačním programu. V neposlední řadě je dílčím cílem i provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které umožní získání názorů na spokojenost zaměstnanců ohledně současného motivačního systému. Takto získané údaje lze v konečné fázi zpracovat a na základě tohoto vytvořit reálné změny, které budou pro společnost skutečným přínosem.

K naplnění dílčích cílů budou použity metody získávání informací pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a přímými rozhovory s jednatelem společnosti. Dotazník bude svými otázkami přizpůsoben dle získaných informací od jednatele a otázky budou zvoleny účelně tak, aby z odpovědí bylo možné vysledovat zejména slabé stránky prostředí společnosti a jejího stávajícího motivačního programu. Na základě této formy získání údajů bude možné splnit hlavní cíl práce, tedy navržení vhodných změn daného systému, které povedou ke zvýšení pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

2 Teoretická část

2.1 Pojem motivace, motiv, stimulace

2.1.1 Motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování a proces utváření motivací. Objasňuje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a z jakého důvodu vyvíjí úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace učinit pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který pomůže podpořit splnění stanovených cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. (2)

Na dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků mají zájem všechny organizace. K tomu je potřeba věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, vykonávaná práce a v neposlední řadě pracovní prostředí organizace. (2)

Většinu přístupů k motivaci a modelů motivace lze zařadit buď mezi teorie obsahu, nebo teorie procesu. Teorie obsahu se snaží identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dodávají jim energii. Teorie procesu se zaměřuje na to, jak různé osobní faktory na sebe navzájem působí a ovlivňují lidské chování. Kombinace teorie procesu a teorie obsahu poskytuje zásadní pohled na problematiku motivace na pracovišti. (4)

Motivace je klíčovým faktorem skupinového, individuálního a organizačního úspěchu. Zvyšuje efektivitu, účinnost, produktivitu, ale také pravděpodobnost, že bude dosaženo plánovaných výsledků. (5)

Teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života, jako jsou například příčiny absencí, odbývání práce a podvodů. (3)

Motivování pracovníků řeší důležité problémy, které stojí před manažery podniku:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch společnosti?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jak získat do společnosti schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, pokud je toho třeba?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby ve společnosti setrvali i v těžkých dobách? (3)

2.1.2 Motiv

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Je nutné rozlišovat pojmy motiv a motivace. Motivem rozumíme vnitřní potřebu nebo touhu – vědomá, polovědomá, podvědomá – která působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem. Motivy tedy vzbuzují, určují a směřují aktivitu člověka. Každý čin může být vyvolán více než jen jedním motivem. (3)

Motivy mohou mít dvě složky:

- řídicí – udávají směr jednání. Lidé se rozhodnou pro určitou věc a vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnou,
- energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí. (3)

Chce-li organizace mít své pracovníky dobře motivované, je třeba nejprve si uvědomit, které motivy jsou právě pro ně dominantní. Významným motivem většiny pracovníků může být především finanční odměna za vykonanou práci, ale nemusí to tak být pro všechny. (3)

Mezi další motivy pracovníků může patřit:

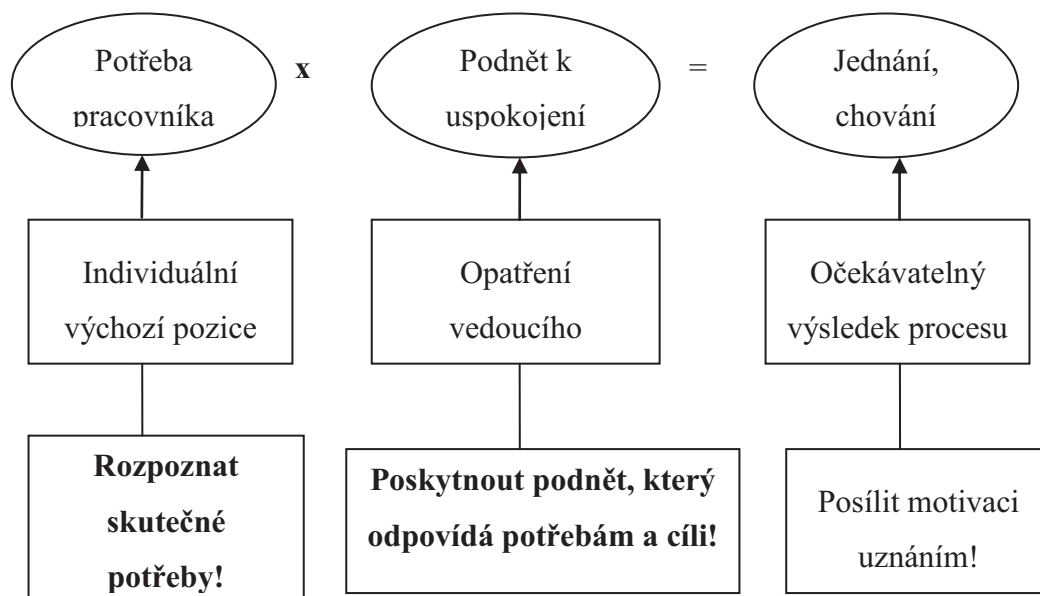
- osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, pýcha na dosažené postavení,
- přátelství a jistota – dobrá atmosféra na pracovišti,
- samostatnost – potřeba rozhodovat o všem sám,
- pracovní výsledky – snaha vyniknout ve své práci, srovnávání se s ostatními,
- tvořivost – potřeba vytvářet něco nového. (3)

2.1.3 Stimulace

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, v podobě například různých odměn a pochval, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. (1)

2.2 Potřeby

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. (2)



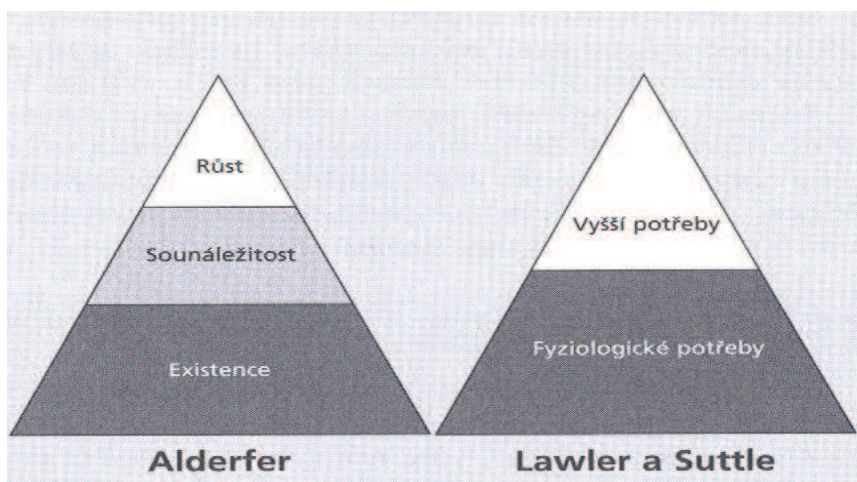
Obrázek 1: Motivační rovnice (6)

Abychom mohli pracovníka motivovat ke splnění pracovního úkolu, musejí být splněny dva základní předpoklady:

- neuspokojená potřeba pracovníka,
- šance, která se nabízí, abychom tuto potřebu v souvislosti s plněním pracovních povinností uspokojili. (6)

Motivačně zaměřené jednání vedoucího bude úspěšné pouze tehdy, jestliže je zaměřené na skutečně existující neuspokojenou potřebu pracovníka. (6)

Do jaké míry budou jednotliví pracovníci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, závisí na jejich potřebách. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o které věřil, že je základem osobnosti. Jiné teorie potřeb naznačují, že lidské základní potřeby nebo požadavky se liší a v důsledku toho se budou odlišovat i jejich zdroje motivace a uspokojení. (4)



Obrázek 2: Hierarchie potřeb (4)

Sociolog Maslow formuloval klasifikaci potřeb jako pět hlavních hierarchicky seřazených kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Z této hierarchie vyplývá, že jednotlivci budou usilovat o hledání vyšších potřeb, jestliže budou jejich nižší potřeby naplněny. Model také naznačuje, že jakmile budou potřeby na nižší úrovni uspokojeny, neslouží již jako zdroje motivace. (4)

Lawler a Suttle na základě svého výzkumu vyvozují, že hierarchii potřeb lze zredukovat jen na dvě úrovně. První úroveň zahrnuje fyziologické potřeby a druhá úroveň obsahuje všechny ostatní potřeby. (4)

Alderfer navrhl tři kategorie potřeb:

- existence (základní potřeby pro přežití),
- sounáležitost (včetně uznání okolí a společenských vztahu),
- růst (úspěch, nezávislost a seberealizace). (4)

2.2.1 Mechanismus frustrace

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky, které brání člověku v dosažení cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie je pak nahromaděna a nevybita. (3)

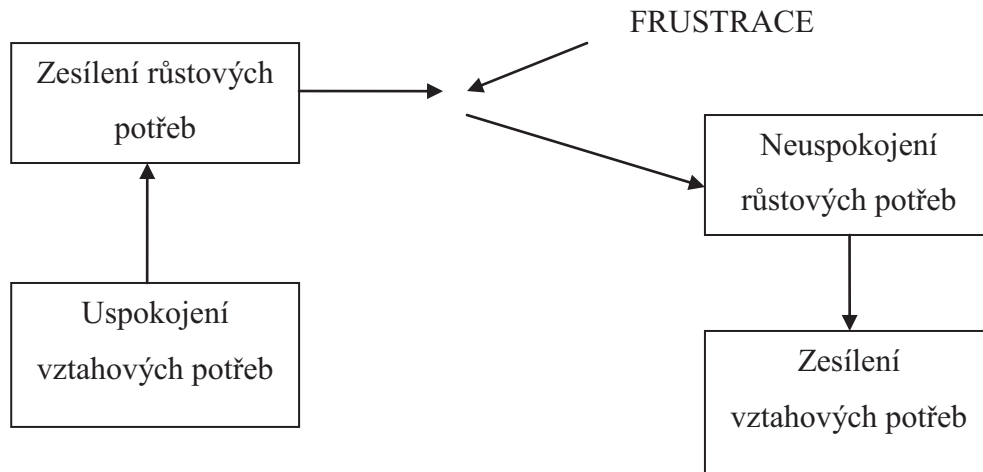
Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby danou překážku překonali (energizace),
- vzdají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese),
- přesvědčují sami sebe, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je dobře, že ho nedosáhli (racionalizace). (3)

Po uspokojení potřeb nižší úrovně (konkrétních) obvykle nastupují potřeby na vyšší úrovni (abstraktní). Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu – od abstraktních ke konkrétním potřebám. Tento mechanismus je nazýván frustrační regrese. Frustrační regrese může nabývat dvou podoby frustračního cyklu růstu a frustračního cyklu vztahového. (3)

Frustrační cyklus růstu

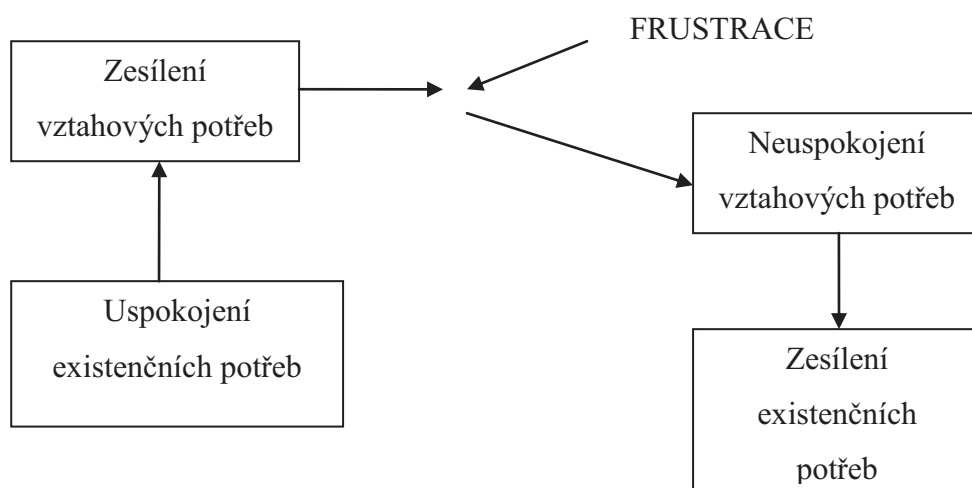
Po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se pracovníkovi nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro něho mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových. (3)



Obrázek 3: Frustrační regrese: cyklus růstu (3)

Frustrační cyklus vztahový

Uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení významu potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních. (3)



Obrázek 4: Frustrační regrese: cyklus vztahový (3)

2.3 Typy motivace

Pro vedení pracovníků má rozlišení typu motivace zásadní význam. Existují dva základní typy motivace – primární a sekundární. Prvořadým cílem vedení by mělo být zaměření na primární motivaci, neboť primární motivace vede k ideálnímu spojení uspokojení z práce a ochoty podávat výkon. Slouží jak pracovníkovi samému, tak i firmě. (6)

Primární motivace

Tato motivace je dána, pokud je pracovník aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu, účelem je tedy sama akce. Primárně motivovaný pracovník je při práci maximálně spokojený a optimálně aktivní. Výzva je zde úkolem samým a pracovníka uspokojuje samo plnění úkolu. Práce mu činí radost. (6)

Sekundární motivace

V tomto typu motivace je aktuální cíl pouze prostředek k dosažení cíle. Pracovník něco podniká, aby prostřednictvím cíle svého aktuálního jednání dosáhl pro sebe důležitějšího cíle, nebo proto, že jej k tomu přiměl někdo jiný. U sekundární motivace je vynaložená energie příslušného pracovníka zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol. (6)

2.4 Teorie motivace na pracovišti

2.4.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání se rozvíjela jako alternativa k behavioristickému přístupu k motivaci. Dle této teorie se lidé chovají podle svého vědomého očekávání a jejich určité chování vede ke specifickým žádoucím cílům. Teorie očekávání a její pozdější úpravy poskytují vysvětlení různého chování pracovníků, hladinu motivace, výkonu, fluktuace, absencí a vysvětlení efektivity řízení a volby povolání. (4)

V návaznosti na původní práce Tolmana a Honzika rozvinul teorii očekávání americký psycholog Vroom a vytvořil systematickou vysvětlující teorii motivace na pracovišti.

Podle Vrooma je motivace k určitému chování předurčena očekáváním pracovníka, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (valencí), kterou tento pracovník připisuje danému výsledku. Lidské chování je tedy řízeno očekáváním jednotlivce, že jeho chování povede k určitému výsledku. (4)

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)}$$

Rovnice 1: Rovnice Očekávání (4)

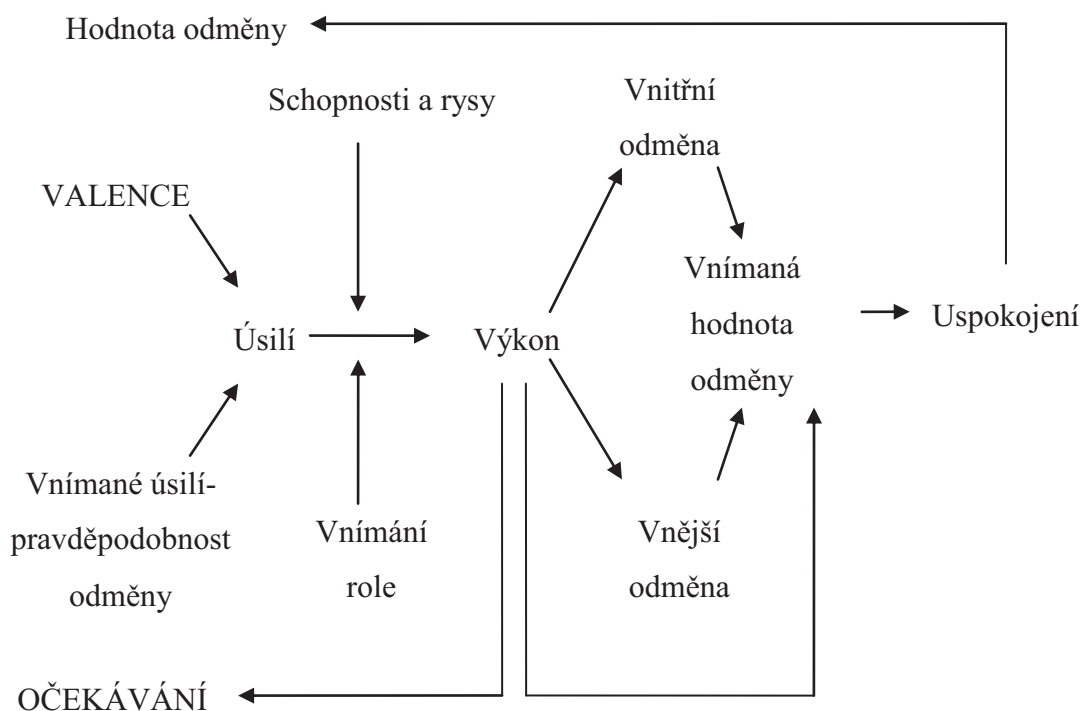
Předpokládá se zde, že úroveň motivace, která se u pracovníka objeví, je výsledkem vědomého rozhodovacího procesu. Základní teorie zohledňuje fakt, že jsou jednotliví pracovníci různí a že není pravděpodobné, že by všichni přisuzovali stejným výsledkům stejnou hodnotu. Teorie se také snaží pomocí výpočtu změřit sílu motivace tím, že násobí jednotlivcem odhadovanou pravděpodobnost očekávaného výsledku hodnotou, kterou jednotlivec výsledku přikládá. (4)

Porterův a Lawlerův model očekávání

Základní model očekávání dále rozvinuli především Porter a Lawler. Jejich model zahrnuje další realistické proměnné a zdůrazňuje určité potencionální manažerské důsledky. Porterův a Lawlerův model přidává k předchozí teorii názor, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a charakteristiky jednotlivého pracovníka společně s jeho vnímáním své role. (4)

Výkon vede ke dvěma typům odměny. Vnitřní odměna je nehmatatelná a zahrnuje pocit dosažení výsledku nebo pokroku a vědomí vyšší zodpovědnosti. Vnější odměna je hmatatelná a zahrnuje mzdu a pracovní podmínky. Lawler tvrdí, že vnitřní odměna má na motivaci důležitější vliv než mzda nebo povýšení. (4)

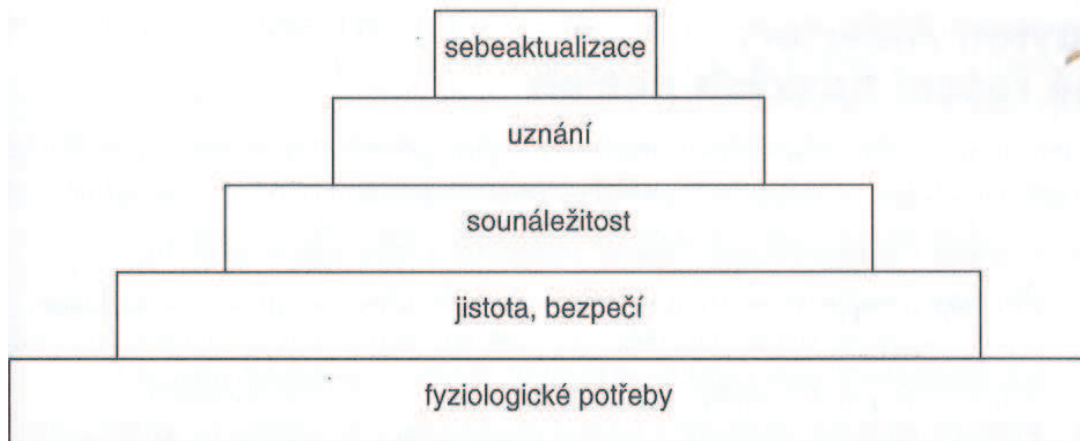
Jeden z důležitých příspěvků teorie očekávání je připomenout, že vnímání každého z nás je odlišné a motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší. Tato teorie je založena na přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie. Zapojuje se racionální rozvaha pravděpodobností jednotlivých akcí zajišťujících požadované výsledky. (1)



Obrázek 5: Ilustrace teorie očekávání (4)

2.4.2 Maslowova hierarchie potřeb

Základ této teorie tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je trest nebo odměna, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, přesune se do popředí jiný. Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu. Maslowova hierarchie potřeb je často znázorňována jako trojúhelníkovitý nebo pyramidový model. Toto grafické pojetí má své nevýhody, jelikož vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. (1)



Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb (3)

Fyziologické potřeby

Koncepce fyziologických hnacích sil bývá považována za výchozí bod motivační teorie. Fyziologické potřeby jsou na prvním místě, což znamená, že lidská bytost, která v životě postrádá naprosto vše, se bude snažit uspokojit právě tyto potřeby daleko spíše než všechny ostatní. (1)

Potřeby jistoty

Pokud jsou fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny, objeví se nový soubor potřeb, a tím je potřeba jistého bezpečí. Vzhledem k tomu, že dospělí jedinci mají obvykle zábrany při vyjadřování obav, a mají-li pocit ohrožení, skrývají ho, je tento aspekt snáze pozorovatelný spíše u dětí. Můžeme ale pozorovat náznaky potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku, důchodu, zajištění a zlepšování podmínek v práci. (1)

Společenské potřeby

Jestliže jsou uspokojeny uvedené dvě předchozí potřeby, jako dominantní centrum motivace se objeví potřeba lásky, citů a touhy někam patřit. (1)

Potřeby uznání

Tento soubor potřeb zahrnuje potřebu či přání vysokého vlastního sebehodnocení, ale i osobního ohodnocení od jiných lidí. (1)

Maslow rozdělil tyto potřeby do dvou podskupin:

- touha po síle, úspěchu, rovnosti, kompetentnosti, schopnosti něco zvládnout, důvěře ve tvář světa, svobodě a nezávislosti,
- touha po reputaci, dominanci, statutu, prestiži, důležitosti, pozornosti a oblíbenosti. (1)

Potřeba seberealizace

I pokud jsou všechny předchozí potřeby uspokojeny, můžeme často očekávat, že se brzy objeví nová nespokojenost a určitý nepokoj jako hnací síla, dokud člověk neudělá to, pro co je předurčen a co ho naplní. Maslow definoval seberealizaci jak touhu realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady. (1)

2.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory a přispívá k našemu chápání toho, co lidi na pracovišti motivuje. V rámci modelu očekávání tato teorie ovlivní to, co jednotlivci vnímají jako hodnotu konkrétních výsledků. Ovlivní tedy jak jejich pracovní výkon, tak i uspokojení z práce. V této teorii se tvrdí, že série hygienických faktorů může být zdrojem nespokojení, jestliže je jednotliví pracovníci vnímají jako neadekvátní nebo neodpovídající, ale zároveň nedojde k významné motivaci stejných jednotlivců, jestliže tyto faktory vnímají jako adekvátní nebo dobré. (4)

Hygienické faktory jsou součástí práce samotné a zahrnují mzdu nebo jiné odměny, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky a firemní politiku. Herzberg také identifikoval sérii faktorů, které vedly k uspokojení a zvýšené motivaci. Jedná se o vnitřní faktory spojené s prací samotnou, kam spadá pocit dosažení cíle, uznání kolegů a nadřízených, kariérní postup a zodpovědnost a příležitost pro osobní růst. (4)

Vnitřní odměny odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně a hygienické či vnější faktory jsou podobné jeho fyziologickým potřebám nižší úrovně a potřebě bezpečí. (4)

Teorie dvou faktorů naznačuje, že možnost získat vnitřní odměnu bude jednotlivého pracovníka motivovat spíše, než například možnost lepších pracovních podmínek, jistoty zaměstnání nebo vyššího platového ohodnocení. Zvýšení platu a další hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale podle Herzberga mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvale udržitelné motivaci vede příležitost osobního rozvoje, posílení zodpovědnosti za výsledek individuálního nebo skupinového úsilí, uznání za odvedenou práci a povaha samotné práce. (4)

Hygienické související faktory (vnější odměny):

- jistota zaměstnání,
- pracovní podmínky,
- platové ohodnocení,
- vztahy s kolegy a podřízenými,
- vztahy s nadřízenými,
- politika a způsob řízení firmy,
- status/povýšení. (4)

Motivátory – faktory spokojenosti (vnitřní odměny):

- uznání,
- práce samotná,
- osobní růst,
- služební postup,
- zodpovědnost,
- pocit dosažení výsledků. (4)

Herzbergova teorie má omezené použití mimo oblast manuálních a odborných pracovníků a představuje přílišné zjednodušení zdrojů uspokojení a neuspokojení. (4)

2.4.4 Teorie X a Y

Základní hypotézou McGregorovy teorie X a Y bylo, že průměrný člověk disponuje kapacitou k uplatnění představivosti, vynalézavosti a tvořivosti. (1)

Teorie X

Podle McGregora je teorie X tradičním pohledem řízení a kontroly. Ti, kteří věří v teorii X předpokládají, že lidé mají malý nebo vůbec žádný zájem o organizaci, pro kterou pracují a jsou hnáni strachem nebo hrozbami, případně lákáni nabídkou finančních odměn. Pro tuto teorii je charakteristické, že průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a pokud může, vyhne se jí. Vzhledem k této nechuti k práci musí být lidé většinou nuceni, kontrolováni, řízeni a musí se jim pohrozit trestem, aby vyvinuli adekvátní úsilí, které by vedlo k dosažení cílů organizace. Tato teorie uvažuje s tím, že průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl řízen, přeje si vyhnout se zodpovědnosti, má malé ambice a touží především po jistotě. (1)

Teorie Y

Teorie Y předpokládá určitou úroveň spojení mezi jednotlivcem a cíli organizace. Pro pracovníka je vynaložení fyzického a mentálního úsilí v práci stejně přirozené jako hrát si nebo odpočívat. Vnější kontrola a hrozba trestu zde nejsou jedinými prostředky pro vyvolání úsilí pro dosažení cílů organizace. Člověk se bude sám řídit a sebekontrolovat v zájmu cílů, jimiž je pověřen. Průměrný člověk se za vhodných podmínek naučí nejenom přijímat, ale i vyhledávat odpovědnost. Závazek k naplnění cílů je funkcí odměn spojených s dosažením těchto cílů. (1)

2.5 Motivační program

Účelem motivačních programů je cílevědomě a komplexně působit na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin a vytvořit pozitivní vztah pracovníků k organizaci. (9)

Motivační program by měl zahrnovat:

- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací,
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- vymezení zdravotní, kulturní a sociální péče o pracovníky organizace. (9)

Každá organizace musí mít na paměti, že žádný postup nesmí působit jen sám o sobě, ale musí se dobře doplňovat se všemi ostatními aktivitami, které organizace podniká. I když je otázka peněžních odměn hodně důležitá, lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Obvykle je k dispozici celá řada odměn, která by měla být spojena především s motivačními záměry. Účelem tohoto systému je přilákat nejlepší možné kandidáty a zajistit jejich úspěšný výběr. Druhým účelem je udržet pracovníky v organizaci a vést je k tomu, aby zachovávali věrnost. (5)

Mezi složky toho systému může patřit:

- plat,
- služební vůz,
- možnost podílu na vlastnictví,
- slevy na výrobky nebo služby společnosti,
- zdravotní a jiná pojištění,
- penze,
- prémiové platby. (5)

Soubor těchto výhod je potřeba průběžně kontrolovat a upravovat tak, aby byl systém flexibilní a užitečnost systému byla pro jednotlivé pracovníky co největší. (5)

Motivování musí brát v úvahu vlastnosti osobnosti pracovníků, systém jejich hodnot, zkušenosti pracovníků z předchozího motivování a výsledky procesů učení, kterým podléhá člověk i organizace. Z. Borkowska (1985) pokládá za základní motivátory prostředky přinucování, pobídky a přesvědčování. Je nutné brát ohled i na sociálně psychologické a sociologické aspekty problému. Každá skupina například směřuje k maximalizaci svých odměn, bez ohledu na to, zda se to shoduje se zájmy jiných skupin. Tento jev vede k efektu nápodoby a každá skupina chce vyrovnat nerovnováhu mezi odměnami, které získává ona a které získávají jiné skupiny, bez ohledu na proporcionalitu těchto odměn k nákladům a efektům své práce. Tato situace má za důsledek oslabení funkce motivování. Dále je zde úzká souvislost mezi motivováním a personální politikou organizace. Preferování určitých skupin může vést k jistému napětí, které se projevuje negativně v pracovním jednání. (7)

Dominuje-li v systému negativní motivace, tedy více se kárá a pokutuje, než chválí a odměňuje, může to mít tyto důsledky:

- rostoucí konzervatismus – úsilí je zaměřeno na zabezpečující činnosti, aby se “nenarazilo“, což brání inovacím,
- vznik psychologické situace, kdy si pracovník neosvojí cíle organizace,
- spuštění spontánních korekčních mechanismů – zmenšování existujících hrozeb porušováním zásad a norem organizace. (7)

Motivační program je chápán jako cílevědomá orientace organizace na racionální stimulaci pracovníků a zahrnuje soubor skutečností, které pracovníky stimulují v souladu s výrobními úkoly a posláním organizace. Aby organizace mohla vytvořit motivační program, musí znát povahu pracovního jednání zaměstnanců. (7)

Pracovníci jsou výkonní, produktivní a disciplinovaní, jestliže:

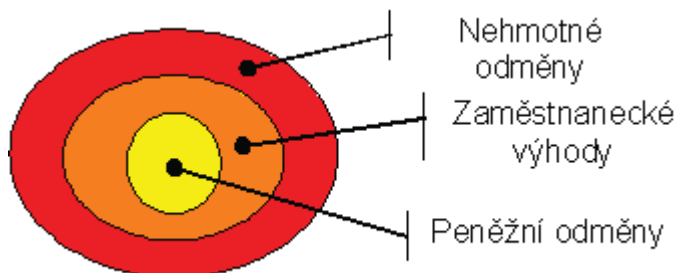
1. vědí, že jejich práce má význam a stojí za námahu,
2. mají při vykonávání práce perspektivu kvalifikačního růstu a postupu,

3. práce je natolik zajímavá a náročná, že je skutečný zájem o to ji vykonávat,
4. si uvědomují důslednou kontrolu své práce a následný souhrn odměn a sankcí materiální a morální povahy. (7)

Motivační síla peněz je bezesporu vysoká, nicméně peníze nejsou jediným prostředkem, jak lze pracovníky motivovat k vyšším výkonům. Nevýhoda tohoto stimulu je, že lidé rychle začnou považovat peníze za danou věc a jejich motivační síla se tím tedy oslabuje a je potřeba použít i jiných dalších motivačních faktorů. (5)

V organizacích se obvykle užívá soubor odměn, které můžeme například dělit na:

- peněžní odměny – mzda, příplatky, prémie a další finanční ohodnocení
- zaměstnanecké výhody:
 - o výhody poskytované okamžitě – příspěvky na stravu, oděv apod.,
 - o příležitostné výhody – při určitých situacích – zranění, rodičovství,
 - o odložené výhody – penzijní pojištění, dovolená a mzda v jejím průběhu.
- nehmotné odměny – kritika, pochvaly, projevy úcty, veřejné uznání apod. (10)



Obrázek 7: Celkový soubor odměn (10)

Jednou z výhod nehmotných odměn je především to, že je lze poskytovat bezprostředně po výkonu. Motivační úspěch nepeněžitých odměn závisí na provázanosti s odměnami finančními. Nefinanční odměny mohou být zdrojem podnětů k sebeuvědomění a tím i k osobní zodpovědnosti. (10)

Soubor výhod je nutné průběžně kontrolovat a upravovat tak, aby organizace byla schopná spravedlivě podělit všechny pracovníky a zároveň byla schopna zajistit, aby byl systém flexibilní a jeho užitečnost byla co největší. (5)

Aby mohla organizace přijít s efektivním motivačním programem, musí nejprve analyzovat současný stav úrovně motivace svých zaměstnanců. Hlavní technika zjištění těchto informací je průzkum mínění zaměstnanců. Průzkum musí splňovat dvě předběžné podmínky. Musí být známo, kdo za průzkumem stojí, z jakého důvodu se průzkum provádí a co je přesným cílem. Mělo by být zřejmé, že se jedná o prostředek, který má vést ke zlepšení. Aby byla zajištěna důvěra v jeho anonymitu, měla by organizace pro svůj průzkum využít služeb zcela nezávislé firmy. Výsledky z průzkumu je třeba analyzovat v co možná nejkratší době a zjištěné údaje zveřejnit tak, aby pracovníci měli možnost do nich nahlédnout. Získání výsledků není v tomto směru pro danou organizaci konečnou aktivitou. Je nezbytně nutné na základě získaných informací vyhodnotit současný stav motivace zaměstnanců, na základě kterého se pak organizace může lépe zaměřit na slabá místa v dosavadní motivační strategii, přijít s návrhem na zlepšení a následně ho realizovat. Pokud chce být organizace úspěšná, měla by provést kontrolu, zda provedené změny dosáhly požadovaných výsledků. Kontrolu může provést opět průzkumem. (5)

Kafetéria systém

Jedním z nejoblíbenějších systémů zaměstnaneckých výhod je právě Kafetéria systém. Je to systém volitelných zaměstnaneckých výhod, kde zaměstnanci sbírají body (kredity), které mají možnost následně utratit za některý z odměnových benefitů. Zaměstnavatel předem stanoví v katalogu odměn výčet odměn i jejich cenu. Tento systém má dvě základní funkce – motivace a odměna. Tyto dvě funkce je třeba nastavit tak, aby byl systém co možná nejefektivnější. Ideální nastavení je, pokud jsou body přidělovány v přímě závislosti na jejich vykonané práci a je zachován fixní měsíční přiděl bodů. Odměny v tomto systému by měly nabízet dostatečnou možnost výběru pro každého zaměstnance. Mezi odměny mohou patřit zážitky, věcné odměny, hračky pro děti, různé vouchery, ale i výrobky a služby dané organizace. (13)

Atraktivita Kafetéria systému spočívá především v možnosti zaměstnance vybrat si takovou sestavu odměn či požitků, která nejlépe vyhovuje jeho aktuálním potřebám, a zároveň odmítnout odměny, které pro něho mají nepatrný význam. Takto zvolený způsob rozdělování benefitů je ideální zejména pro rozmanitější složení zaměstnanců

na pracovišti. Zaměstnavatel musí brát v potaz, že různé druhy odměn mohou působit na jednotlivé zaměstnance odlišným způsobem. Po ekonomické stránce tedy tento způsob znamená optimální rozdělení zdrojů společnosti, jelikož jsou poskytovány jen takové odměny či požitky, o které je skutečně zájem, a které jsou považovány za opravdu hodnotné. (8)

V praxi je možné rozdělit Kafetéria systém na 3 základní skupiny, které vyjadřují způsob, jakým zaměstnanci mohou benefity volit:

- systém jádra – odměny jsou rozčleněny mezi fixní a pohyblivou část,
- systém menu – benefity jsou rozděleny do bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců a zaměstnanci si poté sami zvolí blok, který nejvíce odpovídá jejich potřebám,
- systém bufetu – volný výběr z benefitů omezený pouze výší příspěvku určeného zaměstnavatelem. (8)

Všechny tyto 3 výše uvedené způsoby mají své výhody, ale je jen na dané společnosti, jaký typ Kafetéria systému si zvolí. Mezi důležité faktory, které jistě ovlivní výběr, je zejména současná firemní kultura a složení a systém stávajících motivačních prvků. (8)

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Představení společnosti

Obchodní firma: ČSAD Žamberk s.r.o..
Právní forma: společnost s ručením omezeným.
Sídlo: U Velorexu 1305, 56401 Žamberk,
okres: Ústí nad Orlicí.
Datum vzniku: 7. 2. 1996. (12)

Tato společnost byla založena společenskou smlouvou ze dne 24. 1. 1996 s úmyslem privatizovat část státního podniku ČSAD Hradec Králové. Svou vlastní podnikatelskou činnost začala až v roce 2004. Statutárním orgánem jsou dva jednatele s obchodními podíly 45 % a 55 %. (12)

Živnosti společnosti

- 1) Ohlaš. volná: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Obory činnosti:
 - zprostředkování obchodu a služeb,
 - technické činnosti v dopravě,
 - pronájem a půjčování věcí movitých,
 - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- 2) Koncesovaná: Silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně - nákladní vnitrostátní provozovaná o největší hmotnosti nad 3,5 tuny
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.
- 3) Ohl. řemeslná: Opravy silničních vozidel. (12)

Hlavní podnikatelská činnost společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. spočívá v provozování silniční nákladní motorové dopravy, a to jak vnitrostátní, tak i mezinárodní. Společnost se převážně specializuje na Českou republiku, Slovensko a Polsko. Další služby, které společnost poskytuje, jsou činnosti související s dopravou, tedy převážně spediční služby, logistika, opravárenství apod. (12)

Z nabídky služeb nákladní motorové dopravy se společnost zabývá přepravou návěsovými soupravami 24 tun, přepravou nadrozměrných nákladů, přepravou sypkých materiálů sklápěcími vozidly, technologickou přepravou v lomech, přepravou sypkých materiálů návěsy s posuvnou podlahou a částečně i expresní přepravou kusových zásilek vozidlem do 13 m³ objemu a 1 500 kg hmotnosti nákladu. U společnosti je sjednané pojištění odpovědnosti dopravce na případné škody na přepravovaném zboží na částku 4 000 000 Kč. (12)

V oblasti nákladní silniční dopravy a přepravy nadrozměrných nákladů společnost spolupracuje s několika dopravci z různých oblastí České republiky. U těchto dopravců je sledována a vyhodnocována jejich spolehlivost při provádění objednaných přeprav. (14)

V rámci spedice nabízí společnost zajištění dopravy od 0,5 tuny do 24 tun. Přepravní obchodní smlouvy jsou právně zajištěné podle úmluvy CMR, která upravuje vztahy mezi dopravcem a odesílatelem v mezinárodní silniční dopravě nákladů a obchodním zákoníkem u vnitrostátních přeprav. (14)

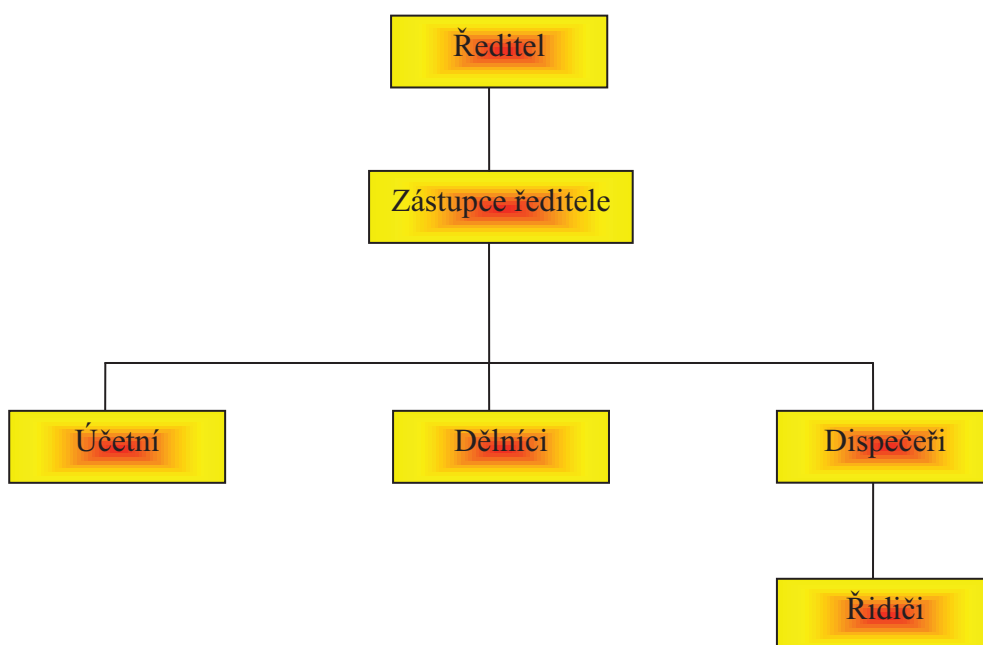
3.1.1 Organizace práce ve společnosti

Společnost ČSAD Žamberk s.r.o. je společnost samostatná, a to jak po stránce právní, organizační, tak i ekonomické. S počtem 34 zaměstnanců se dle Evropské unie zařazuje mezi malé společnosti.

V čele společnosti stojí ředitel, který je zároveň jednatelem společnosti. Kromě řízení společnosti zajišťuje také převážně obchodní, ekonomické a finanční záležitosti společnosti. Zástupce ředitele, kterým je druhý jednatel, vystupuje jako vedoucí

provozu a má na starosti všechny provozní a technické potřeby společnosti. V případě potíží či různých problémů se zaměstnanci obrací převážně na svého přímého nadřízeného, případně rovnou na zástupce ředitele.

Organizační práce pro zákazníky zajišťují 2 dispečeri. Jejich náplň činnosti je získávání a zabezpečení obchodní práce, řízení a organizování řidičů a vyhodnocování a kontrola prvotních dokladů. Účetní zajišťuje a zpracovává veškeré ekonomické záležitosti ve společnosti, zpracovává mzdové podklady, vyřizuje personální agendu apod. Dělníci se zabývají nutnými opravami a technickými záležitostmi na vozidlech společnosti.



Obrázek 8: Organizační struktura (vlastní zpracování)

Informační systém a technologie

Přepravní služby s největšími obchodními partnery jsou specifikovány vždy roční rámcovou obchodní smlouvou. Ostatní přepravní práce je zajišťována v duchu obchodního nebo občanského zákoníku a to jednotlivými písemnými objednávkami, případně objednávkami telefonickými. Zásadní organizační potřeby jsou určovány jednotlivými písemnými příkazy a poradami ve společnosti, kde se definují úkoly pro jednotlivé řídicí pracovníky společnosti. Základní a nejčastější styk s obchodními

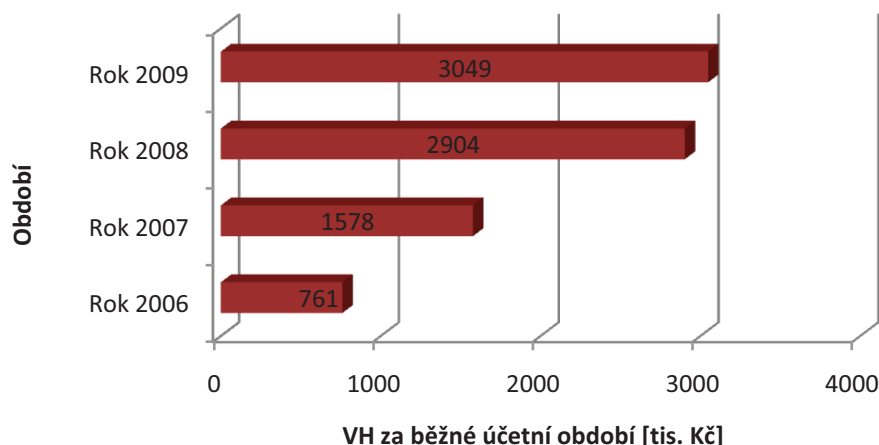
partnery je pomocí osobních návštěv, mobilních telefonů, pevné telefonní linky, ale i pomocí e-mailu a faxu. Informace mezi dispečerem a řidičem probíhá nejčastěji osobním pokynem a po odjezdu vozidla pak pomocí mobilních telefonů.

Ve společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. je používán softwarový program „Ekonom“. V tomto programu se zpracovává veškeré účetnictví, mzdy, faktury vydané, faktury přijaté, pokladna, sklad atd. Tento program má i modul „Doprava“, ve kterém se zadávají objednávky, denní plán přeprav dle jednotlivých vozidel, fakturace, sledování spotřeby vozidel apod.

Společnost používá dále softwarový program „RaalTrans“, který slouží jako nabídka volných vozidel nebo volné přepravní práce po celé ČR, ale i po celé EU. Za užívání tohoto programu platí společnost měsíční paušální poplatek. Každý řídící pracovník vlastní počítač. Pro usnadnění práce je mezi počítači těchto pracovníků síťové propojení.

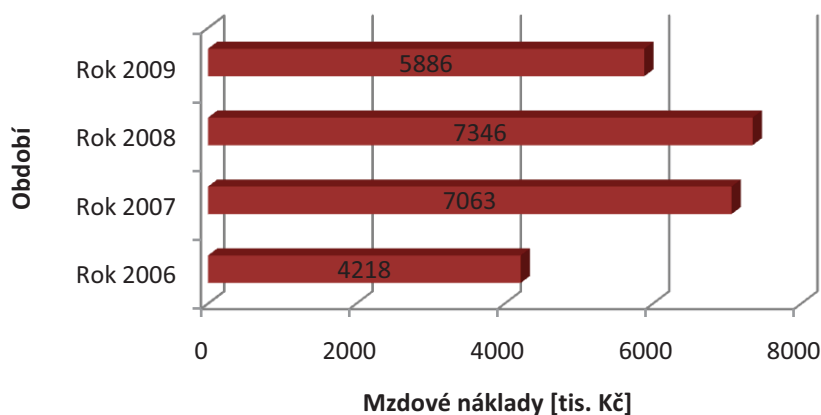
3.1.2 Financování společnosti

Financování společnosti pobíhá převážně vlastními zdroji. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou prováděny převážně na faktury s různě dlouhou dobou splatnosti. Platby jsou realizovány z větší míry bezhotovostními převody a příležitostně i platbami za hotové. Udržet finanční stabilitu pomáhá sjednaný provozní revolvingový úvěr, který je určený na financování provozních potřeb společnosti. Některé nákupy, převážně dopravních prostředků, se příležitostně řeší v této společnosti i leasingem.



Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku za běžné účetní období (zpracováno dle (14))

Společnost začala v roce 2004 podnikat, proto byl v roce 2005 výsledek hospodaření za běžnou činnost 57 tisíc. V dalších letech výsledek hospodaření narůstá, společnost v tomto směru nemá žádné problémy. V dalších letech je očekáván opět mírný nárůst hospodářského výsledku.



Graf 2: Vývoj mzdových nákladů (zpracováno dle (14))

Tyto výsledky jsou zkreslené, jelikož jsou do mzdových nákladů zahrnuty i odměny jednatelům společnosti. Z grafu lze vidět, že mzdové náklady v letech 2007 a 2008 rostly, naopak v roce 2009 došlo ke snížení. V dalších letech se očekává výše mzdových nákladů na stejné úrovni jako v roce 2009 či mírné navýšení.

3.1.3 Silné a slabé stránky společnosti

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří zejména:

- stálost obchodních partnerů,
- stálost základních pracovníků,
- finanční stabilita (nezatíženost leasingem nebo enormním úvěrem),
- vlastní možnosti opravy vozidel,
- celková spolehlivost společnosti.

Slabé stránky

Za slabé stránky společnosti se dá především považovat:

- neustálá nutnost obnovy vozového parku,
- společnost nemá své zázemí (podniká v pronajatých prostorách),
- narůstající množství krádeží nafty a drobného materiálu od zaměstnanců.

3.1.4 Příležitosti a hrozby

Možné příležitosti společnosti:

- možné rozšíření předmětu podnikání a služeb pro obchodní partnery,
- výhledová možnost získání vlastního technického zázemí,
- modernizace vozového parku.

Hrozby:

- provedené služby (převážně v dopravě) jsou financovány takřka výhradně fakturami s poměrně dlouhou dobou splatnosti (30 - 60 dnů) a tím narůstá i riziko nezaplacení vykonaných služeb,
- růst ceny ropy,
- zpoplatnění silnic I. třídy.

Problémy při běžném provozu

Společnost ČSAD Žamberk s.r.o. se při své každodenní podnikatelské činnosti musí potýkat s různě závažnými problémy a s tím tedy i souvisejícími rozhodnutími. Jelikož se jedná o společnost, která se zabývá silniční nákladní motorovou dopravou, patří mezi nejčastější potíže právě technické závady vozidel. Mezi další záležitosti, které je nutné ve společnosti řešit, je nákup náhradních dílů. Zde je snaha najít co nejvýhodnější poměr cena/kvalita. Dále se ve společnosti musí zabývat vymáháním pohledávek od obchodních partnerů, nutností okamžitého operativního řešení při výpadku řidičů, ať už způsobené kvůli nemocem, nebo i z jiných důvodů. Mezi další potíže patří také ale řešení pojistných událostí, tzn. nehod zaviněných i nezaviněných řidiči společnosti.

Analýza konkurence

V širším okolí sídla společnosti je několik větších i menších dopravních společností, které rovněž poskytují nákladní silniční přepravu. Společnost ale nijak nepocítuje vliv konkurence. Zakázky jsou zadávány do systému Raal Trans, který funguje jako databanka nabídek přeprav a volných vozů, proto má společnost dostatek pracovních zakázek. Tato skutečnost je vyjádřena i na předchozím grafickém znázornění neustálého nárůstu výsledku hospodaření za běžné účetní období.

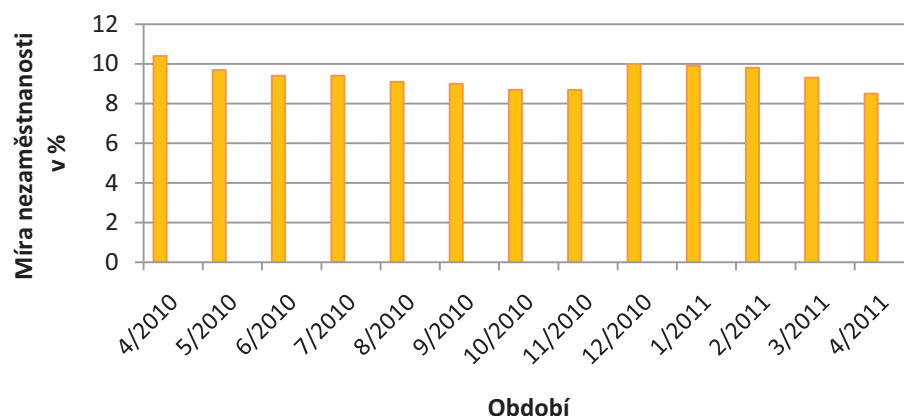
Společnost ČSAD Žamberk s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům mzdu na nižší úrovni než konkurence. Odměny jsou u konkurence obdobné jako u společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. Při srovnání mezd s údaji na českém statistickém úřadu, v oddílu CZ-NACE H – doprava a skladování, vychází opět, že jsou mzdy ve společnosti nižší než průměrná hrubá měsíční mzda v daném odvětví. Za první čtvrtletí roku 2010 byla průměrná měsíční mzda ve výši 21 941 Kč. Nicméně je třeba počítat s tím, že je tento údaj zkreslený, jelikož zahrnuje i oblast skladování.

Konkurence v okolí:

- Damotrans, s.r.o.,
- Omniport, spol. s.r.o.,
- Fitramp, s.r.o..

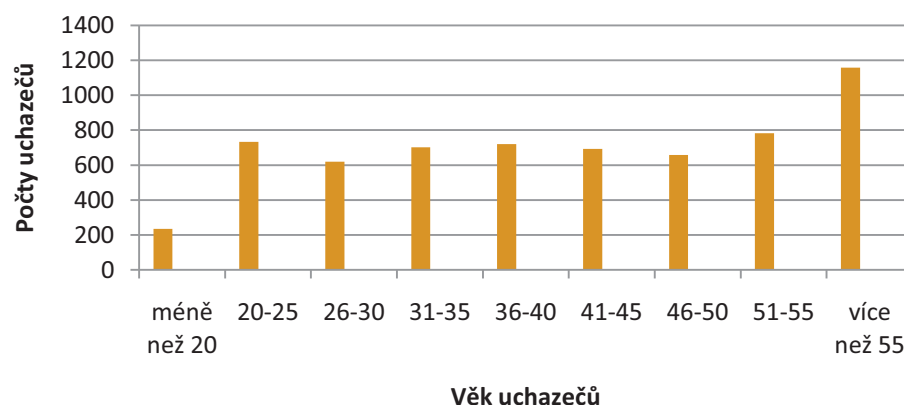
Analýza trhu práce

Společnost ČSAD Žamberk s.r.o. má sídlo v okrese Ústí nad Orlicí. V tomto okrese se míra nezaměstnanosti za období duben 2010 – duben 2011 pohybuje v rozmezí 8,5 % až 10,5 %, přičemž v dubnu 2010 dosahovala nejvyšší hodnoty 10,4 %. (11)



Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Ústí nad Orlicí (zpracováno dle (11))

Z následujícího grafu lze vidět, že nejvyšší počet uchazečů o pracovní místo v okrese Ústí nad Orlicí tvoří lidé nad 55 let. Nejnižší počet uchazečů je naopak ve věku pod 20 let. Tyto údaje zahrnují uchazeče bez ohledu na druh profese za období duben 2011. (11)



Graf 4: Struktura nezaměstnanosti v okrese Ústí nad Orlicí dle věku za období duben 2011 (zpracováno dle (11))

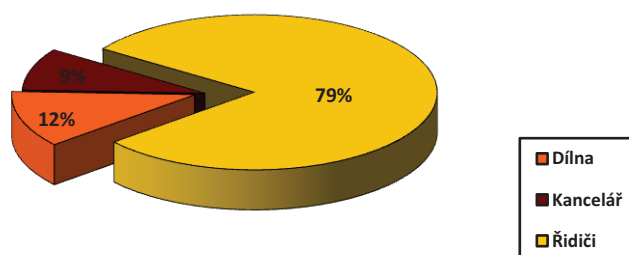
3.2 Analýza současného stavu

Před samotným zhodnocením a tvorbou vlastních návrhů na zlepšení stávajícího motivačního programu bylo potřeba nejprve získat potřebné informace. Tyto informace byly čerpány formou dotazníkového šetření u zaměstnanců, přímými rozhovory s jednatelem společnosti a analýzou firemních materiálů.

3.2.1 Analýza stávajícího motivačního programu

Ve společnosti ČSAD Žamberk můžeme zaměstnance rozdělit do 3 základních skupin:

- Dílna: zde pracují 4 zaměstnanci a jejich náplň práce spočívá především v běžných opravách a údržbě vozidel společnosti.
- Kancelář: je vyhrazena pro hlavní účetní a 2 dispečery, kteří mají na starost veškerou komunikaci s řidiči a vyřizování dodávek, účetní se zabývá administrativou a vyřizuje veškeré účetní záležitosti.
- Řidiči: tvoří většinu zaměstnanců společnosti, v současné době je zaměstnáno 27 řidičů. Jelikož se jedná o dopravní společnost, jsou tito zaměstnanci pro společnost nepostradatelní.



Graf 5: Rozložení pracovníků ve společnosti (zpracováno dle (14))

Fluktuace zaměstnanců

V tomto směru nemá společnost žádné problémy. Pracovníci v kanceláři i v dílně jsou spokojeni se svými pracovními podmínkami a ve společnosti pracují již řadu let. Zaměstnanci, kteří pracují jako řidiči, jsou také poměrně ustáleni. V průměru za rok rozváží pracovní poměr 3 zaměstnanci - řidiči, které se společnost snaží nahradit ihned novými. Společnost si udržuje počet zaměstnanců na stejné úrovni, finanční krize v tomto směru společnost neovlivnila.

Pro společnost je výhodnější pokusit se stávající zaměstnance udržet, získání nového zaměstnance je vždy mnohem nákladnější. Nicméně v případě, že je společnost nucena vyhledat nového zaměstnance - řidiče, dává přednost vždy těm uchazečům, kteří vlastní řidičské oprávnění typu C, tedy oprávnění pro nákladní automobil, včetně typu E – přívěs a vlastní profesní průkaz. Tímto společnost ušetří nemalé náklady.

Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti je stanovena od 6:00 do 14:30 hodin. Do této doby je započítána povinná 0,5 hodinová přestávka na jídlo a odpočinek, kterou si zaměstnanec smí vybrat nejdéle po 6 hodinách práce. Tento čas se nezapočítává do pracovní doby. Příchod a odchod zaměstnanců je monitorován pomocí „píchaček“.

(16)

U řidičů je pracovní doba tvořena jízdou, nakládkami, vykládkami a případnými ostatními činnostmi (tankování, opravy vozidla apod.). Veškeré tyto činnosti je řidič povinen zaznamenávat do tzv. denního záznamu o provozu vozidla, z čehož je mu poté vypočítán denní pracovní výkon. Řidiči jsou povinni dodržovat maximální dobu řízení a minimální dobu odpočinku. Doba řízení musí být po 4,5 hodinách jízdy přerušena přestávkou trvající alespoň 45 minut. Celková doba řízení mezi dvěma denními odpočinky či jedním denním odpočinkem a jedním týdenním odpočinkem nesmí přesáhnout 9 hodin. Tato doba může být prodloužena dvakrát do týdne na 10 hodin. Řidič musí mít odpočinek v průběhu každých 24 hodin alespoň 11 po sobě jdoucích hodin. Odpočinek může být zkrácen maximálně třikrát týdně na 9 hodin. Řidiči jsou povinni dodržovat také týdenní doby odpočinku. V kterýchkoli dvou po sobě jdoucích

týdnů musí mít řidič dvě běžné týdenní doby odpočinku (2 x 45 hodin), nebo jednu týdenní dobu odpočinku a jednu zkrácenou dobu odpočinku (v délce 24 hodin). Toto zkrácení musí být vyrovnáno odpovídající dobou odpočinku vybranou vcelku před uplynutím třetího týdne. U řidičů jsou tyto doby kontrolovány pomocí tachografů, digitální u novějších vozidel, u starších automobilů analogové. Tyto záznamy je povinen řidič mít u sebe pro kontrolní orgány alespoň 28 dní. (15)

Peněžní odměny

Mezi důležitou složku motivace patří v této společnosti především finanční odměny. Mzda je ve společnosti vyplácena jednou měsíčně a pro každou pracovní skupinu je tvořena jiným způsobem. Jednatelé společnosti si nepřáli zveřejnit výši mezd, proto je uveden stručný postup stanovení mzdového ohodnocení u jednotlivých pracovních skupin.

Řidiči

U této kategorie pracovníků se mzda skládá z fixní a výkonové složky. Fixní složka mzdy je závislá na počtu odpracovaných let ve společnosti a krátí se úměrně s nepřítomností v práci, například za nemoc. Výkonová část je tvořena procentem z tržeb. Tyto dvě části společně tvoří základ mzdy z přepravy.

Dispečeri a účetní

U dispečerů i účetní je stanovena fixní měsíční mzda v závislosti na druhu vykonávané práce a počtu odpracovaných let u společnosti. Opět je zde případné úměrné krácení za nepřítomnost v práci.

Opraváři

U této kategorie zaměstnanců je stanovena časová mzda. Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou sazbou. Tato sazba je stanovena na základě odbornosti a délky praxe zaměstnance.

Prémie

K základu mzdy jsou připočítány prémie. Tyto prémie jsou stanoveny na základě různých ukazatelů – hodnocení od nadřízeného, péče o vozidlo, spotřeba pohonných hmot, loajalita k firmě, vystupování před zákazníkem. Tyto prémie nejsou ničím omezené a jsou zcela závislé na uvážení zaměstnavatele.

Příplatky

Příplatek za práci přesčas – 25 % z průměrné mzdy.

Příplatek za práci v noci – 10 % z průměrné mzdy.

Příplatek za práci v sobotu a neděli – 25% z průměrné mzdy.

Příplatek za práci ve svátek – 100 % z průměrné mzdy.

Příplatky za práci v noci se týká především řidičů. Za práci v noci se počítá práce, která je vykonávána od 22:00 hodin do 6:00 hodin ráno.

Nepeněžní odměny

Vzdělávání

Společnost neposkytuje svým zaměstnancům možnost volby různých školení či seminářů. Zaměřuje se pouze na povinná školení, která jsou nutnou podmínkou pro výkon zaměstnání „řidiče z povolání“. Jedná se o školení na profesní osvědčení. Školení jsou povinná v rozsahu 8 hodin ročně po dobu 5 let. Jedná se o školení zaměřená na silniční předpisy, dodržování odpočinku, zdravotní školení apod. Po předložení záznamů o těchto absolvovaných 5 školeních se automaticky prodlužuje profesní průkaz, který je nutnou podmínkou pro výkon nákladní přepravy. Pro všechny ostatní zaměstnance je poskytováno školení z BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci. (17)

Stravování

Stravování je pro zaměstnance zajištěno formou dovozu obědu přímo do sídla společnosti. Cena jídla je z 50 % hrazena zaměstnavatelem, zbývajících 50 % si musí zaměstnanec doplatit sám. Tento způsob stravování je určen pro zaměstnance, kteří pracují v kanceláři a v dílně.

U zaměstnanců na pracovní cestě, tedy převážně u řidičů, je stravné stanoveno dle počtu hodin strávené mimo stálé pracoviště.

Sazby dle zákoníku práce pro rok 2011 při tuzemské pracovní cestě:

- od 5 hod. – 12 hod. 63 - 74 Kč,
- od 12 hod. – 18 hod. 95 - 114 Kč,
- nad 18 hod. 149 - 178 Kč. (16)

Sazby dle zákoníku práce pro rok 2011 při zahraniční pracovní cestě:

- od 1 hod. – 6 hod. 25 % sazby,
- od 6 hod. – 12 hod. 50 % sazby,
- nad 12 hod. 100 % sazby. (16)

Výše základních sazeb stravného v cizí měně pro jednotlivé státy je stanovována Ministerstvem financí vyhláškou s účinností od počátku kalendářního roku.

Ostatní benefity

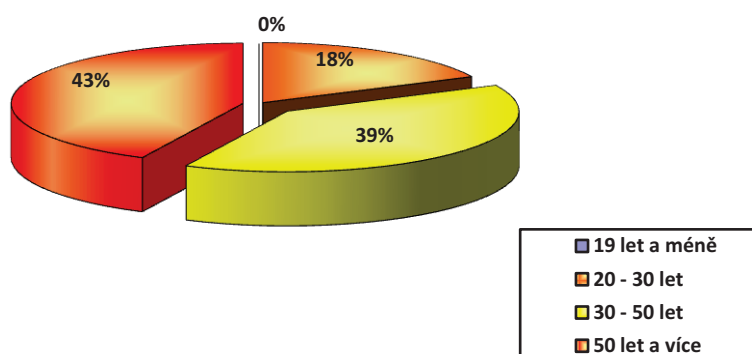
Řidičům nejsou k dispozici mobilní telefony hrazené společností, ale jelikož jsou nutné ke každodenní komunikaci řidiče a dispečera, společnost proplácí případné náklady, které řidičům vzniknou při nutné potřebě telefonické komunikace s dispečerem či jiným zaměstnancem společnosti. Tyto náklady nebývají ale příliš vysoké, zaměstnanec je vždy před svým odjezdem informován o nákladu, cíli cesty a dalších nezbytných informacích. Příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění ve společnosti není zaveden.

3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Veškeré informace od zaměstnanců byly získány pomocí anonymních dotazníků. Jelikož je mezi zaměstnanci převážná většina řidičů, dotazníky byly umístěny v kanceláři, kde se účetní společnosti postarala o to, aby každému zaměstnanci po příchodu do práce byl dán právě jeden dotazník. K zaručení naprosté anonymity měli zaměstnanci možnost vhazovat vyplněné dotazníky do speciální neprůhledné schránky. Tímto se mělo zamezit případným obavám ze strany zaměstnanců, a tedy i omezení nepravdivých odpovědí. Ve společnosti je zaměstnána pouze jedna žena – účetní, zbytek pracovníků jsou muži. Z tohoto důvodu v dotazníku není uvedena žádná otázka týkající se pohlaví.

Dotazníkové šetření bylo dobrovolné. Časové omezení pro vyplnění dotazníků bylo stanoveno na 2 týdny. Zaměstnanci tedy měli dostatek času na vyplnění. Z rozdaných dotazníků se vrátilo 28 kusů, z toho vyplývá, že návratnost činí 80 %.

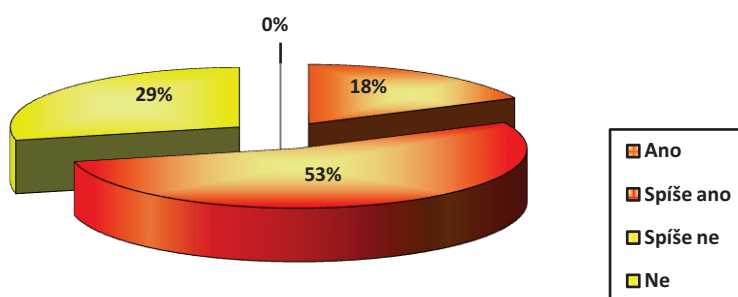
Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 6: věková kategorie (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že věkové rozložení zaměstnanců společnosti je z více než 40 % nad 50 let. O něco málo menší zastoupení je pak v kategorii 30 – 50 let. Co se týče věkového rozmezí 19 let a méně, nulové procento zastoupení této skupiny lze jednoznačně odvodit z předchozího zjištění, že je ve společnosti 79 % řidičů, tzn. věkové omezení pro možnost vlastnění řidičského oprávnění.

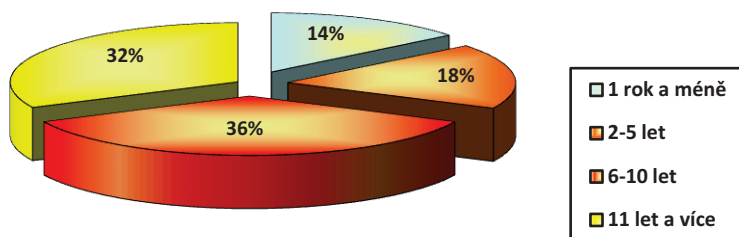
Otázka č. 2: Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?



Graf 7: Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě (vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplynulo, že je více než polovina zaměstnanců spokojena se stávajícím celkovým systémem odměňování ve společnosti. 29 % pracovníků (řidiči) je spíše nespokojeno a zcela nespokojen není podle výsledků z dotazníku ani jeden pracovník. Výsledky z této otázky jsou tedy pro společnost více než uspokojivé.

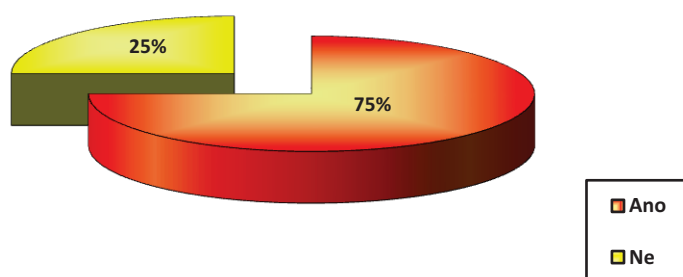
Otázka č. 3: Jak dlouho již pracujete na své současné pozici



Graf 8: Délka trvání zaměstnání na současné pozici (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění vidíme, že 36 % zaměstnanců je na své současné pozici ve společnosti 11 let a více. Časové rozmezí 6 – 10 let se vyskytuje u 32 % zaměstnanců. Dalších 18 % zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 2 – 5 let. Z těchto výsledků je skutečně vidět, že většina zaměstnanců v této společnosti pracuje již řadu let, což je pro společnost, z hlediska nákladů na získání a zaškolení nového pracovníka, velmi výhodné. 14 % zaměstnanců, kteří pracují na své současné pozici 1 rok a méně, jsou poslední přijatí zaměstnanci, jako náhrada za odchod některých dosavadních pracovníků.

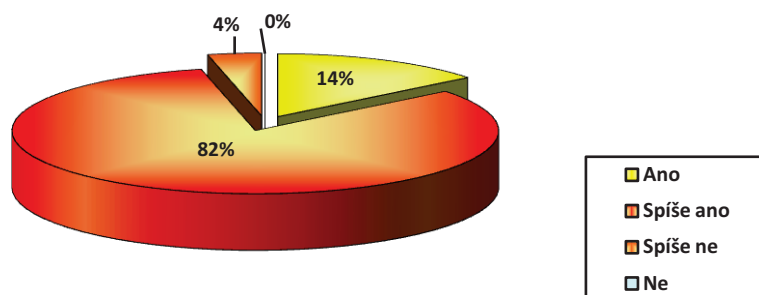
Otázka č. 4: Máte předchozí zkušenosti s prací, kterou ve firmě nyní vykonáváte?



Graf 9: Předchozí zkušenosti se svou současnou prací (vlastní zpracování)

Výsledek z odpovědí na tuto otázku odpovídá předchozímu zjištění, že společnost dává přednost náboru nových pracovníků, kteří vlastní řidičské oprávnění skupiny C + E včetně profesního průkazu, tedy již mají zkušenosti s touto prací. Pouze 25 % zaměstnanců nemá žádné předchozí zkušenosti se svou současnou prací.

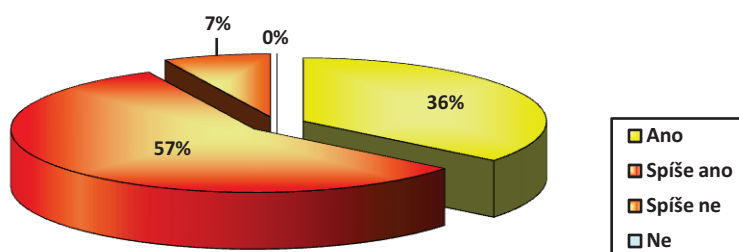
Otázka č. 5: Jste spokojen s pracovními podmínkami ve firmě?



Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami ve firmě (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že 82 % zaměstnanců je spíše spokojeno s pracovními podmínkami ve společnosti, 14 % je s pracovními podmínkami naprosto spokojeno a pouze 4 % (z toho 50 % řidiči a 50 % dělníci) zaměstnanců je spíše nespokojeno. Opět je velmi pozitivní zjištění, že ani jeden pracovník není zcela nespokojen s pracovními podmínkami.

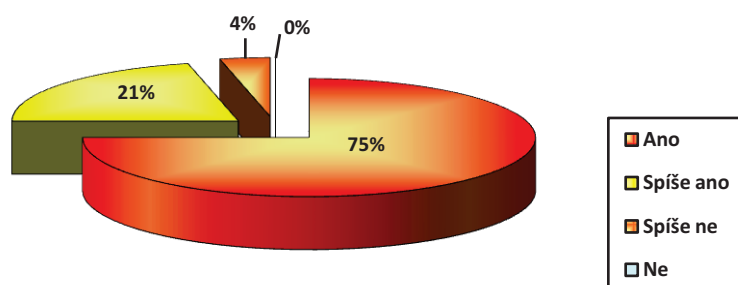
Otázka č. 6: Jste spokojen s obsahem své práce?



Graf 11: spokojenost s obsahem práce (vlastní zpracování)

Více než polovina respondentů odpověděla, že je spokojena s obsahem své práce. 36 % zaměstnanců je naprosto spokojeno a pouhých 7 % (řidiči) zaměstnanců je spíše nespokojeno.

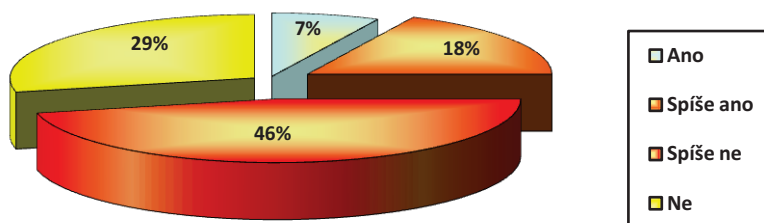
Otázka č. 7: Máte ve firmě možnost sdělovat své názory/připomínky/problémy svému nadřízenému?



Graf 12: Možnost sdělování názorů/připomínek/problémů nadřízenému (vlastní zpracování)

Naprostá většina zaměstnanců odpověděla, že své názory, případně problémy či připomínky má možnost svému nadřízenému sdělovat. Tato skutečnost je velmi důležitá z pohledu zavádění změn ve společnosti. Zaměstnanci se nemusí bát sdělovat své názory, což jistě napomáhá k celkové spokojenosti s pracovním prostředím.

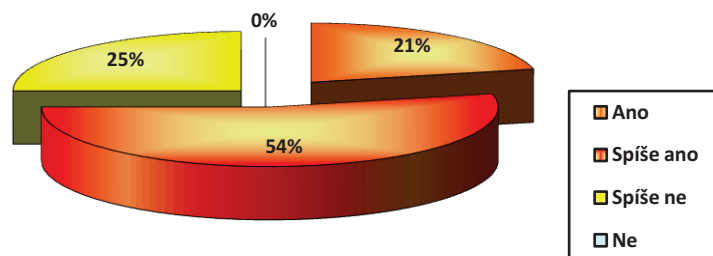
Otázka č. 8: Uvažoval jste někdy o změně vykonávané práce?



Graf 13: Zvážení změny vykonávané práce (vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že převážná většina zaměstnanců neuvažovala o změně vykonávané práce. Celkem 25 % zaměstnanců již o změně uvažovalo.

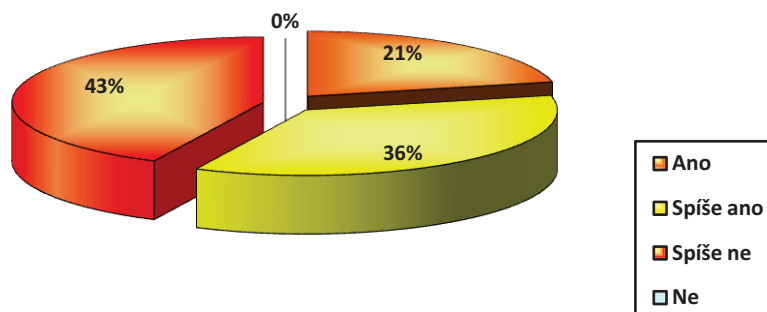
Otázka č. 9: Myslíte si, že systém ohodnocení odpovídá rozsahu Vámi vykonávané práce?



Graf 14: Názory na ohodnocení rozsahu vykonávané práce (vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že jen 25 % respondentů si myslí, že systém ohodnocení neodpovídá rozsahu jimi vykonávané práce. Zbývající zaměstnanci jsou přesvědčeni, že systém ohodnocení naopak odpovídá rozsahu jimi vykonávané práce.

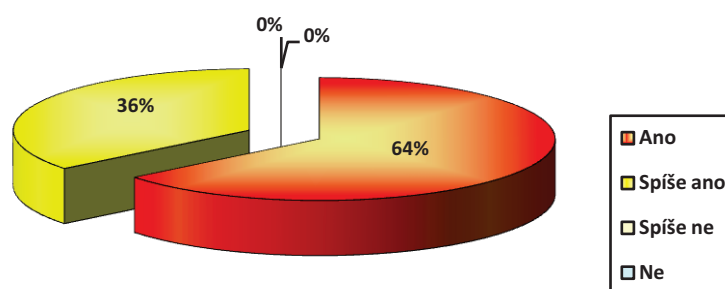
Otázka č. 10: Myslíte si, že jste ve své práci dostatečně motivován?



Graf 15: Názory na motivaci (vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina zaměstnanců (51 %) si myslí, že jsou ve své práci dostatečně motivováni. Oproti tomu 43 % (z toho 7 % dělníků a 93 % řidičů) zaměstnanců má dojem, že jsou v práci nedostatečně motivováni. Z grafu tedy vyplývá, že téměř u poloviny zaměstnanců je prostor pro zvýšení výkonu a spokojenosti zlepšením motivačních prvků ve společnosti.

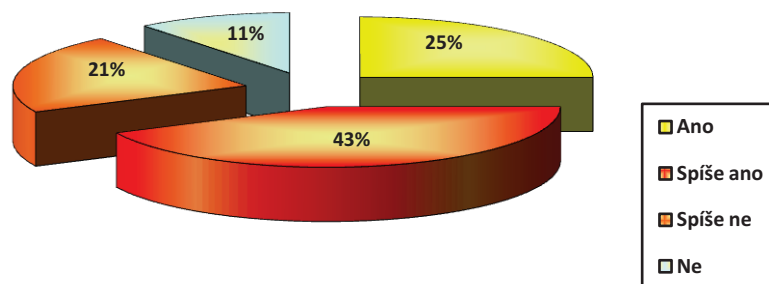
Otázka č. 11: Probíhají ve firmě porady/schůzky s Vaším nadřízeným ohledně plnění pracovních povinností?



Graf 16: Existence porad/schůzek s nadřízeným ohledně pracovních povinností (vlastní zpracování)

Ve společnosti, dle výsledků dotazníkového šetření, probíhají porady ohledně plnění pracovních povinností mezi zaměstnanci a nadřízeným. Většinu zaměstnanců tvoří skupina řidičů, porady jsou proto individuální, nicméně z grafu lze vidět, že není ani jeden pracovník přesvědčen o tom, že by porady o plnění povinností neprobíhaly.

Otázka č. 12: Máte zájem o zavedení nepeněžitých odměn ve Vaší firmě?

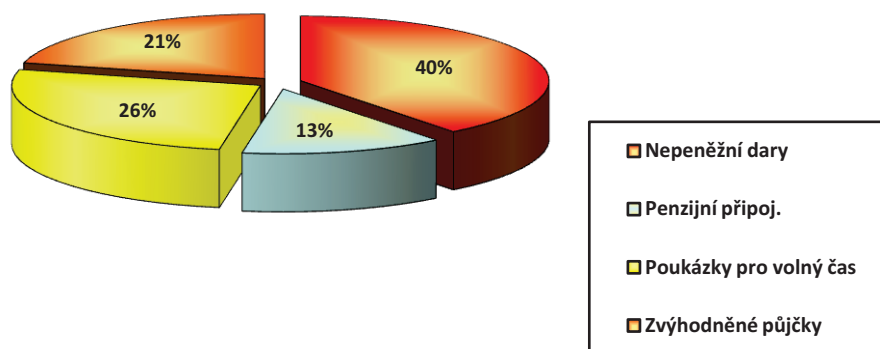


Graf 17: Zájem o zavedení nepeněžitých odměn ve firmě (vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina zaměstnanců (68 %) má zájem o zavedení nepeněžitých odměn ve společnosti. Tyto odpovědi potvrzují výsledky z otázky číslo 10, 81 % zaměstnanců, kteří si myslí, že jsou nedostatečně motivováni, mají zájem o zavedení nepeněžitých odměn ve společnosti.

Na následující otázky odpovídali pouze ti respondenti, kteří u této otázky odpověděli „ano“ či „spíše ano“. Pro ostatní zaměstnance byl tímto dotazník ukončen.

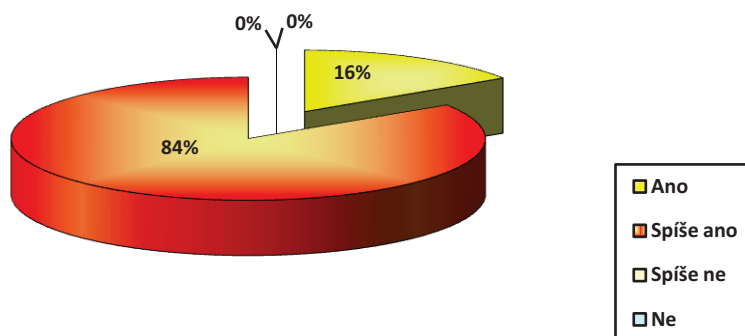
Otázka č. 13: O jaké odměny byste měl zájem?



Graf 18: Volba odměn (vlastní zpracování)

U této otázky, jako jediné, byla možnost vypsání i jiné odpovědi, nicméně všichni respondenti dali přednost vybráním si odpovědí z nabídky. Bylo požadováno zakroužkovat maximálně 2 možnosti. Pro přehlednost jsou v grafu zahrnuty pouze varianty, o které byl projeven zájem. Zbývající možnosti odpovědí jsou uvedeny ve vzoru dotazníku v Příloze 1. Největší zájem byl o nepeněžní dary (40 %), na druhém místě (26 %) byl zájem o poukázky pro volný čas. Zbývající formy odměn, o které zaměstnanci měli zájem, byly zvýhodněné půjčky (21 %) a příspěvky na penzijní připojištění (13 %).

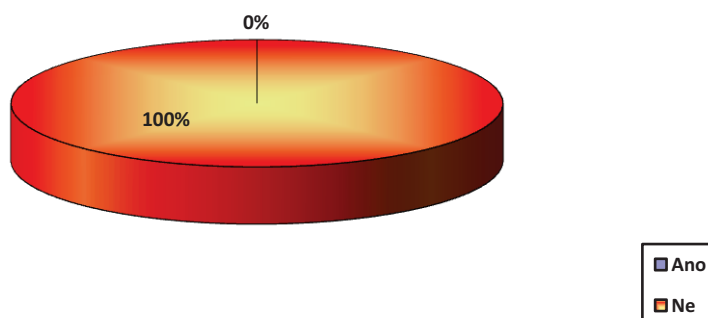
Otázka č. 14: Myslíte si, že by tyto změny uvítali i Vaši spolupracovníci?



Graf 19: Názory, zda by změny uvítali i spolupracovníci (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že si všichni zaměstnanci myslí, že by o odměny, které byly výše nabídnuty, měli zájem i ostatní spolupracovníci.

Otázka č. 15: Hovořil jste někdy o zavedení těchto odměn se svým nadřízeným?



Graf 20: Hovory s nadřízeným o zavedení změn (vlastní zpracování)

Grafické znázornění jasně ukazuje na skutečnost, že ani jeden pracovník zatím nehovořil o případném zavádění odměn ve společnosti se svým nadřízeným.

Shrnutí dotazníkového šetření

Před samotnou tvorbou návrhů na zlepšení stávajícího motivačního programu je potřeba provést celkové vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření. Závěrečné shrnutí umožní snadnější přehled o současné situaci společnosti z pohledu zaměstnanců.

Věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti je poměrně rozmanité, nicméně ve větší míře se věk zaměstnanců pohybuje od 30 let výše. Tento faktor je důležitý především z hlediska možných preferencí různých typů odměn. Mezi další důležité informace patří i to, zda měl pracovník předchozí zkušenosti s výkonem své dosavadní práce. Výsledky ukázaly, že 75 % zaměstnanců předchozí zkušenosti mají. Informace o předchozích zkušenostech jsou podstatné hlavně z důvodů případného srovnávání stávajících podmínek a spokojenosti s případnými předchozími společnostmi, kde byl pracovník zaměstnán. Tato skutečnost by mohla mít vliv na odpovědi některých dalších otázek. Zaměstnanec, který předchozí zkušenosti má, může posoudit, zda jsou podmínky v jiné společnosti stejné či obdobné, nebo naopak horší či lepší a na základě těchto dojmů pak ohodnotit stávající zaměstnání. Oproti tomu zaměstnanci, kteří žádné zkušenosti nemají, jsou ovlivněni pouze svými pocity a domněnkami, jak by správné podmínky, při dané práci, měly vypadat, a proto mohou být při svých odpovědích více pesimističtější než jejich kolegové s předchozími zkušenostmi.

V následujících tabulkách jsou uvedeny odpovědi na jednotlivé otázky v závislosti na předchozí zkušenosti s prací.

Tabulka 1: Názory zaměstnanců, zda jsou dostatečně motivováni v závislosti na předchozích zkušenostech (vlastní zpracování)

Zaměstnanci \ odpověď	ANO / SPÍŠE ANO	NE / SPÍŠE NE
Se zkušenostmi	52 %	48 %
Bez zkušeností	57 %	43 %

Tabulka 2: Názory, zda ohodnocení odpovídá rozsahu vykonávané práce v závislosti na předchozích zkušenostech (vlastní zpracování)

Zaměstnanci \ odpověď	ANO / SPÍŠE ANO	NE / SPÍŠE NE
Se zkušenostmi	81 %	19 %
Bez zkušeností	71 %	29 %

Z výsledků vyplynulo, že mezi zaměstnanci s předchozími zkušenostmi a zaměstnanci bez zkušeností není v odpovědích na otázky týkající se motivovanosti a ohodnocení příliš velký rozdíl. Téměř polovina zaměstnanců si myslí, že jsou nedostatečně motivováni. Tato skutečnost dává prostor pro zavedení změn ve společnosti, aby mohlo být dosaženo co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i celkovému zlepšení efektivnosti práce zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka 3: Názory, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni v závislosti na případném předchozím uvažování o změně práce (vlastní zpracování)

Zaměstnanec \ odpověď	ANO / SPÍŠE ANO	NE / SPÍŠE NE
Uvažoval o změně	29 %	71 %
Neuvažoval o změně	67 %	7 %

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci, kteří u své stávající práce někdy uvažovali o změně práce, zároveň z převážné míry odpovídali, že si nemyslí, že jsou dostatečně motivováni. Naopak ti zaměstnanci, kteří zatím neuvažovali o změně vykonávané práce, si převážně myslí, že jsou motivováni dostatečně. Tyto údaje poukazují na skutečnost, že je pro zaměstnance velmi důležité, aby se cítil dostatečně motivován, a neměl tendence přemýšlet o změně práce. Téměř všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti. Společnost tedy v tomto směru nemá žádné problémy. Téměř všichni zaměstnanci odpověděli, že ve společnosti probíhají pravidelné porady s nadřazeným ohledně plnění pracovních povinností a zároveň, že mají možnost své názory/připomínky či problémy sdělovat svému nadřízenému. Tyto podmínky mohou usnadnit především případné zavedení změn na pracovišti, jelikož je komunikace a zpětná vazba od zaměstnanců pro zavedení jakýkoliv změn velmi důležitá, zejména pro vyhodnocení přínosů daných změn. Téměř polovina zaměstnanců, dle odpovědí, by měla zájem o zavedení nepeněžních odměn ve společnosti. V tomto

bodě je velký prostor pro změny, které by mohly vést k celkovému zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Nepeněžní odměny, o které zaměstnanci projevili zájem:

- poukázky pro volný čas,
- nepeněžní dary,
- zvýhodněné půjčky,
- penzijní připojištění.

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že by uvedené změny uvítali i spolupracovníci, pracovníci odpovídali z převážné většiny kladně. Nicméně žádný pracovník nikdy nehovořil o zavedení těchto či podobných odměn se svým nadřízeným.

4 Vlastní návrhy řešení

Účelem motivačního programu je komplexní a cílevědomé působení na zaměstnance, které by mělo vést k vyšší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. V analytické části bylo pomocí dotazníkového šetření zjištěno, v jakém směru má společnost slabá místa, ale zároveň i oblasti, ve kterých si společnost, dle mínění zaměstnanců, vede velmi dobře. Na základě těchto poznatků, lze pro společnost navrhnout vhodné změny stávajícího motivačního programu tak, aby celková realizace změn byla přínosem jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Změny současného motivačního programu zahrnují Kafetéria systém a v neposlední řadě také zvýhodněné půjčky zaměstnancům, o které byl z výsledků dotazníkového šetření velký zájem.

4.1 Kafetéria systém

K tomu, aby tento systém správně fungoval, je potřeba zajistit mj. informovanost zaměstnanců o tom, jakým způsobem jsou benefity poskytovány včetně detailního přehledného popisu nabídky benefitů. Zaměstnanci tak budou moci sami svobodně zvolit, jaké odměny budou čerpat. Výše příspěvků nemůže pokrýt všechny benefity, proto zaměstnanci musí mezi odměnami volit. Tím se zvyšuje atraktivita ostatních odměn a zaměstnanci je nepovažují za automatické. Jelikož mohou zaměstnanci v průběhu času čerpané odměny měnit, motivace tím dále roste.

4.1.1 Zavedení Kafetéria systému

Pro zavedení Kafetéria systému do praxe si společnost může zvolit mezi dvěma základní způsoby. První způsob umožňuje využít interních zdrojů a personalistů společnosti. Společnost si sama zvolí, jaký soubor benefitů umožní svým zaměstnancům čerpat. Takto zvolené benefity by měly být jasně a srozumitelně popsány tak, aby zaměstnanci věděli, co vybraná odměna či požitek obsahuje. Další krok obsahuje obodování jednotlivých benefitů a v neposlední řadě také vytvoření systému,

podle kterého budou zaměstnancům přidělovány body, za které si následně budou moci zvolit některý z benefitů.

Fixní část benefitů

Při tvorbě Kafetéria systému byl zvolen systém jádra. Je zde zahrnuta fixní část jádra a pohyblivá část. Tento systém je vybrán především z důvodu již stávající existence formy přispívání na stravování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zvyklí na skutečnost, že mají na pracovišti z 50 % hrazeny dovezené obědy. Hodnota obědu činí 53 Kč. V případě, že by byl příspěvek na stravování zahrnut do souboru obodovaných benefitů a zaměstnanci by tak ztratili automatické právo na tento příspěvek, mohla by situace vést u některých zaměstnanců spíše k demotivaci. Z tohoto důvodu budou příspěvky na stravné zahrnuty do fixního základu jádra a budou poskytovány všem zaměstnancům, bez ohledu na to, jakého výkonu dosahují. Změny se ovšem nedotknou pracovníků na pozici řidič, kteří mají ze zákona nárok na stravné v závislosti na trvání pracovní cesty.

Stávající příspěvek na dovezené obědy do sídla společnosti bude upraven. V současné době jsou zaměstnanci omezeni výběrem z jídel, která jsou do společnosti dovezena. Tato možnost však nemusí plně uspokojovat všechny pracovníky, proto budou mít zaměstnanci možnost výběru mezi stávajícím způsobem příspěvku a mezi stravenkami, hrazené rovněž z 50 % zaměstnavatelem. Stravenky budou v hodnotě 50 Kč, budou tedy v hodnotě o 3 Kč méně než dovážené obědy. Pro zaměstnavatele se tímto náklady nepatrně sníží a pro zaměstnance se rozšíří možnost čerpání příspěvků na stravování, které lze uplatnit i v jiných provozovnách, která umožňují stravování. Na stravenky nemá zaměstnanec nárok ve dnech nemoci a dovolené, nárok vzniká pouze za odpracovanou směnu, v tomto směru jsou podmínky obou způsobů příspěvků stejné.

K tomu, aby bylo zavedení tohoto způsobu čerpání příspěvků reálné a efektivní, je třeba určit, jakým způsobem bude volba mezi stávajícím příspěvkem a stravenkami prováděna. Zaměstnanec bude povinen před začátkem nového čtvrtletí nahlásit, jakou formu příspěvku si zvolí. Takto zvolená forma bude u daného zaměstnance platit

po následující čtvrtletí, pokud si zaměstnanec sám nebude přát formu příspěvků změnit. Změny budou přípustné pouze k povolenému datu. Tímto se ušetří čas administrativního pracovníka i čas zaměstnanců, kteří nebudou nuceni na konci každého čtvrtletí ohlašovat přání zůstat u stejné formy příspěvků na stravování.

Termíny, ke kterým bude možno změnit formu příspěvků na dovezené obědy či na stravenky:

- 1. března,
- 1. června,
- 1. září,
- 1. prosince.

Ve fixní části budou započítány pro každého zaměstnance, který odpracuje celý pracovní měsíc bez nemocí a jiných absencí, body, které bude získávat pravidelně každý měsíc jako „základní balík“. Tyto body se budou přičítat k pohyblivé části a pro zaměstnance budou působit jako pomoc k rychlejšímu dosažení základního stupně odměn. Při splnění daných podmínek zaměstnanec dostane základní balík 15 bodů.

Pohyblivá část benefitů

V případě vytvoření vlastního Kafetéria systému si zaměstnavatel může sám zvolit benefity, které zahrne do souboru nabízených možných odměn či zážitků. Tvorba vlastního systému má nevýhodu větších časových i administrativních nároků.

Kroky, které jsou potřeba pro správné vytvoření a fungování Kafetéria systému:

- sestavení souboru benefitů,
- stanovení systému přidělování bodů zaměstnancům,
- patřičné obodování jednotlivých benefitů,
- zajištění informovanosti všech zaměstnanců,
- zajištění předávání odměn zaměstnancům.

Prvním a také jedním z nejdůležitějších kroků je sestavení souhrnu benefitů, které budou zaměstnavatelem nabízeny. Tento souhrn benefitů je třeba sestavit do určité

formy katalogu, pro zajištění maximální přehlednosti. Všechny benefity by měly být jasně a přehledně popsány. Je důležité, aby byl zaměstnanec dostatečně obeznámen, jaké odměny jsou k dispozici. Po sestavení katalogu benefitů je třeba stanovit, na základě jakých kritérií budou zaměstnanci body získávat. K zajištění správného fungování systému, musí být i o tomto zaměstnanci důkladně informováni. Dalším krokem je obodování jednotlivých benefitů. Tomuto kroku by měla být rovněž věnována dostatečná pozornost. Bodové ohodnocení by mělo odpovídat „velikosti“ dané odměny vzhledem k ostatním odměnám a seřazeno od nejméně hodnotných odměn až po ty nejhodnotnější. V katalogu odměn musí být zároveň u každého benefitu uveden požadovaný počet bodů, který je potřeba k možnosti získání. K dosažení vyšší efektivity tohoto systému by měl být katalog rozdělen na dva díly. Jeden díl, s méně a středně hodnotnými odměnami, by měl být k dispozici všem k nahlédnutí. Vhodné umístění pro tento díl je v kanceláři, kde pracují dispečeři a účetní společnosti. Každý pracovník tedy bude mít možnost kdykoli přijít a v případě zájmu do katalogu nahlédnout. Katalog by měl být vypracován i v elektronické podobě v počítači účetní i obou dispečerů. Druhý díl katalogu, s těmi nejhodnotnějšími odměnami za největší počet bodů, by měl být umístěn u zástupce ředitele a k nahlédnutí by měl být pouze zaměstnancům s velkým počtem nasbíraných bodů. Toto opatření je z toho důvodu, aby mezi zaměstnanci nedocházelo k demotivaci.

Seznam možných okruhů benefitů:

- vzdělávání,
- kultura,
- sport,
- cestování,
- zdravotní péče,
- nakupování.

Tyto okruhy jsou pouze orientační. Mohou být sestaveny i v pozměněné verzi či nemít žádné okruhy a odměny mít pouze seřazeny například abecedně v katalogu, vše závisí na uvážení zaměstnavatele. Nicméně pro snadnější přehlednost a vyhledávání odměn je vhodné mít odměny seskupeny v určitých okruzích.

Způsoby, jak zaměstnanci mohou získat body – řidiči:

- nízká nehodovost,
- vystupování před zákazníkem,
- nízká průměrná spotřeba na 100 km.

Způsoby, jak zaměstnanci mohou získat body – zaměstnanci v dílně:

- rychlost opravy,
- důkladnost opravy,
- preventivní prohlídky vozidla,
- ochota v případě potřeby pracovat přesčas.

Tabulka 4: Měsíční bodové ohodnocení zaměstnanců - řidiči (vlastní zpracování)

Kritérium/umístění	1. – 5. místo	6. – 10. místo	11. – 15. místo	ostatní
Nízká nehodovost	60	40	20	5
Vystupování před zákazníkem	40	30	20	3
Nízká průměrná spotřeba na 100 km.	100	60	20	5

Tabulka 5: Měsíční bodové ohodnocení zaměstnanců - dělníci (vlastní zpracování)

Kritérium/umístění	1. – 2. místo	3. místo	ostatní
Rychlost opravy	100	45	3
Důkladnost opravy	100	45	3
Preventivní prohlídky vozidel	50	15	2
Ochota pracovat přesčas	50	15	2

U všech hodnotících kritérií jsou body rozděleny dle váhy jednotlivých kritérií.

U zaměstnanců – řidiči je kladen velký důraz především na nízké průměrné spotřebě

na 100 km, proto je u tohoto kritéria stanoven nejvyšší počet bodů, které mohou zaměstnanci získat v závislosti na pořadí, na kterém se v měsíčním hodnocení umístí. Nejméně body je ohodnoceno vystupování před zákazníkem, které je rovněž velmi důležité, nicméně tento faktor podléhá nejvíce subjektivnímu posouzení zaměstnavatele.

U zaměstnanců – dělníci je nejvíce body ohodnocena rychlost a důkladnost opravy. Tito zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou, proto mají být tímto způsobem motivováni k vyšší výkonnosti. U kritérií ochota pracovat přesčas v případě potřeby a vykonávání preventivních prohlídek vozidel je stanoven nižší počet bodů, opět z důvodu, že tyto faktory nelze číselně vyhodnotit a závisí na subjektivním posouzení zaměstnavatele či případných stížnostech řidičů na technický stav vozidla.

Hodnotící kritéria se mohou v průběhu zavádění Kafetéria systému měnit dle potřeb společnosti a uvážení zaměstnavatele, vždy ale musí být zaměstnanci včas a řádně informováni o způsobu, jakým mohou získávat body.

Tabulka 6: Seznam volitelných obodovaných benefitů

Benefity	Body	Benefity	Body	Benefity	Body
<i>Vzdělání</i>		<i>Adrenalin / zážitky</i>		<i>Relaxace</i>	
odborná literatura dle aktuální nabídky	150	zorbing/ aquazorbing	352	pobyt v solné jeskyni – 45 min.	63
taneční kurz pro dva – 9 lekcí	1 345	45 minut na skákacích botách	425	masáž lávovými kameny	475
kurz asertivity	1 650	bungee jumping	490	3 vstupy do vířivky po 50 min.	611
počítačové kurzy – 12 hodin	1 715	tandemový seskok padákem	2 113	pivní lázeň - 1 vstup na 60 min.	968
kurz vaření – 4 lekce	2 180	let balónem	2 250	den na vinici – vinný sklípek	1 750
jazykové kurzy – 10 lekcí	2 240	hodina jízdy ve Ferrari po závodním okruhu	4 020	kurz sebeobranu	1 750

<i>Kultura</i>		<i>Cestování</i>		<i>Sport</i>	
vstupenka na výstavu automobilů (na BVV Brno)	75	výlet do Prahy s večeří na lodi	1 725	pronájem squashového kurtu na 10 hodin	1 000
vstup na výstavu – dle aktuální nabídky	350	víkend pro dva	2 000	půlroční permanentka do fitness	1 800
5 vstupenek do kina	425	5denní cyklistický zájezd do Rakouska	2 847	škola smyku	1 920
5 vstupenek na vybraná představení divadla	459	3denní poznávací zájezd do Francie	4 900	roční permanentka na HC Eaton Pardubice	3 000
večeře pro 2 s jazzovou hudbou	1 200	dovolená v zahraničí hrazená do výše 20 000 Kč	10 000	golfový víkend	4 200
<i>Věcné odměny</i>		<i>Věcné odměny</i>		<i>Věcné odměny</i>	
nemrznoucí směs do odstříkovačů - Fridex	50	sada kancelářských potřeb	200	50 l benzínu/nafty	875
balení vitamínů	50	předplatné časopisu	260	autorádio	900
balení kávy	100	počítačová hra – dle výběru	300	tiskárna	1 000
sada sklenic	120	sud piva – 15 l	320	sada nových pneu	2 000
dárkové balení čokolády	120	balení 6 lahví kvalitního vína	500	mobilní telefon Nokia X6	2 500
2 kg naloženého vepřového masa	150	oblečení	500	skútr	25 000

Hodnota bodů je stanovena na 1 bod = 2 Kč. V tabulce možných benefitů jsou uvedeny benefity s odpovídajícím bodovým ohodnocením, které je stanoveno na základě cen, za které je možno tyto benefity pořídit. Seznam je vytvořen ve zjednodušené formě

pro lepší přehlednost všech benefitů, které jsou nyní uvedeny bez rozdělení na dva seznamy s méně a středně ohodnocenými benefity a s nejvíce obodovanými. Tento soubor benefitů je třeba průběžně aktualizovat, aby byl pro zaměstnance stále žádoucí. Pro možnost uvedení tohoto seznamu do praxe je třeba zajistit externí firmu, která se specializuje na dodávání tohoto druhu zboží/zážitků veřejnosti či firmám a skrze ni pro své zaměstnance požadované benefity pořizovat. Veškeré benefity musí být v reálném katalogu detailně popsány.

Body budou udělovány vždy ke konci měsíce a výsledky budou k nahlédnutí opět v kanceláři u dispečerů a účetní. Výsledky budou formou seznamu zveřejněného na nástěnce. V seznamu budou zaměstnanci seřazeni dle dosažených bodů, od nejvyššího výsledku po nejnižší. Návrh spočívá v udělování bodů v každém hodnotícím kritériu zvlášť. Seznam bude obsahovat jednotlivá kritéria hodnocení spolu s počtem bodů a celkového součtu dosažených bodů. Některá hodnotící kritéria jsou závislá především na subjektivním posouzení nadřízeného. V případě nejasností či případných dotazů na své ohodnocení zaměstnanec může oslovit zástupce ředitele a své výsledky s ním konzultovat. Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti probíhají pravidelné porady mezi zaměstnanci a nadřízeným a dle mínění zaměstnanců, mají zaměstnanci možnost veškeré své připomínky a problémy svému nadřízenému sdělovat, proto by v tomto směru neměl být žádný problém.

Tyto předchozí údaje se týkaly zavedení vlastního Kafetéria systému. Nicméně druhá možnost realizace těchto zaměstnaneckých výhod spočívá ve využití externí speciálně zaměřené firmy, která by se o celou implementaci tohoto systému postarala prostřednictvím internetové aplikace. Jelikož ve společnosti ČSAD Žamberk s.r.o. je převážná většina ze zaměstnanců řidiči, kteří se na pracovišti nemohou dostat k internetu, byla by pro společnost ideálnější varianta pouhého čerpání dodávek potřebných benefitů od specializované společnosti.

4.2 Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele

Pro výkonné a bezproblémové zaměstnance budou k dispozici zvýhodněné půjčky. Společnost může poskytnout výhodnější půjčky, než kdyby za stejných podmínek žádal u bankovní instituce o půjčku zaměstnanec sám. Zaměstnavatel má možnost poskytnout svým zaměstnancům bezúročné půjčky. U některých typů půjček se jedná o příjem osvobozený od daně. Pro zaměstnance je tato možnost velmi výhodná, a jak vyplynulo z dotazníkového šetření, i žádaná.

Bezúročné půjčky, které jsou osvobozeny od daně z příjmu dle § 6 odst. 9 písm. l)

- na bytové účely do 100 000 Kč maximálně,
- k překonání tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč maximálně.

V případě zájmu zaměstnance o půjčku, spolu se svým zaměstnavatelem uzavřou smlouvu o půjčce. Tento krok ze strany zaměstnavatele může pozitivním způsobem ovlivnit celkovou spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Z pohledu zaměstnavatele není půjčka daňově uznatelným nákladem. Půjčky se poskytují z vyčleněných finančních prostředků, u právní formy s.r.o. to bývá ze sociálních fondů.

4.3 Přínosy navrhovaných řešení

4.3.1 Kafetéria systém

Fixní část benefitů

Ve společnosti je v současné době velice málo motivačních prvků. Kromě základního finančního ohodnocení, které dle mínění zaměstnanců odpovídá rozsahu jimi vykonávané práce, jsou ve společnosti poskytovány příspěvky na stravné. Navrhovaná změna obsahuje rozšíření možnosti čerpání těchto příspěvků formou stravenek. Jelikož zaměstnavatel doposud poskytoval příspěvky ve výši 50 % a navrhované stravenky by byly hrazeny zaměstnavatelem rovněž z 50 %, ovlivnila by tato změna pouze zaměstnance. Náklady pro zaměstnavatele by se, v případě volby zaměstnanců na příspěvek na stravenky, nepatrně snížily. Možnost uplatnění stravenek i v jiných stravovacích zařízeních je velmi výhodná a na zaměstnance, kteří do současné doby mohli využít příspěvek pouze na obědy dovezené do sídla společnosti, může působit zpestřujícím dojmem a vést k vyšší motivaci.

Součástí fixní složky Kafetéria systému je návrh na zavedení udělování pevného počtu bodů pro všechny zaměstnance za každý měsíc, pokud splní podmínku nulové absence v práci za daný měsíc. Tyto body mají zajistit u zaměstnanců vědomí, že mají možnost skutečně dosáhnout na jimi vybrané odměny, které se nacházejí i případně na vyšších stupních v katalogu benefitů.

Pohyblivá část benefitů

Stávající odměny od zaměstnavatele spočívaly v měsíčních prémiech, které byly stanovovány na základě více kritérií, v podstatě byly ale rozdělovány dle uvážení zaměstnavatele. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je téměř polovina zaměstnanců nespokojena se současným stavem motivace. Návrhy na zlepšení této situace spočívají v zavedení Kafetéria systému. Tento způsob rozdělování zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnavatele i pro zaměstnance velmi výhodný.

Přínosy pro zaměstnavatele:

- zajištěn motivační efekt pro zaměstnance,
- optimální rozdělení odměn – jsou uděleny jen odměny, které jsou poptávány,
- neodvádí se sociální a zdravotní pojištění.

Přínosy pro zaměstnance:

- možnost vlastního výběru benefitu,
- sbírané body netřeba ihned čerpat, možnost hromadění bodů k dosažení nejhodnotnějších odměn,
- neodvádí se sociální a zdravotní pojištění.

Navrhované změny mají přispět k celkové spokojenosti s pracovním prostředím, ke zvýšení motivace zaměstnanců na pracovišti. Změnami se má také omezit fluktuace zaměstnanců.

Mezi pravděpodobně jedinou nevýhodu pro zaměstnance patří nutnost vlastní volby. Zaměstnanec si sám volí odměny, které by mu měly nejvíce vyhovovat. Dalo by se říci, že je zaměstnanec zodpovědný za své rozhodnutí a míru své motivace.

Hlavní přínosy Kafetéria systému:

- snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení atraktivity společnosti,
- zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu zaměstnanců,
- snížení pracovní neschopnosti.

Zaměstnavatel musí mít vždy na paměti, že spokojený zaměstnanec odvádí kvalitnější práci, než zaměstnanec nespokojený. Pro zajištění správného fungování zavedeného systému je třeba získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Je nejen důležité změny zavést, ale také se průběžně informovat, jak jsou se změnami zaměstnanci spokojeni a případně přijímat i připomínky na zlepšení. Zaměstnavatel nesmí zapomínat na průběžné doplňování nových benefitů do nabídky a především o novinkách zaměstnance informovat.

4.3.2 Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele

Možnost získání zvýhodněné půjčky napomáhá odstraňovat některé negativní chování zaměstnanců. Zaměstnanci se v případě potřeby půjčky mohou obrátit na zaměstnavatele a nemusí tyto finanční záležitosti vyřizovat složitě a méně výhodně přes bankovní instituce. Udělení půjčky se váže na pracovní výsledky a chování zaměstnance na pracovišti, proto tento prvek působí pozitivně na motivaci zaměstnanců.

4.4 Náklady navrhovaných řešení

4.4.1 Kafetéria systém

Vedle přínosu zavedení Kafetéria systému je třeba rovněž posoudit náklady, které zaměstnavateli se změnami vzniknou.

Fixní část benefitů

V této části bylo navrženo rozšíření možnosti volby mezi stávajícími příspěvky na dovážené obědy a příspěvky na stravenky. Touto změnou budou dotčeni pouze zaměstnanci v dílně a v kanceláři, zaměstnancům – řidičům zůstane nárok na stravné, které mají dle zákoníku práce. Hodnota dovážených obědů činí 53 Kč, v o něco menší výši jsou navrhovány i stravenky – 50 Kč, které budou hrazeny taktéž z 50 %. Náklady se pro zaměstnavatele tímto mohou snížit.

Tabulka 7: Přehled příspěvků na stravování (vlastní zpracování)

Forma stravování	Hodnota v Kč	Příspěvek zaměstnavatele v %	Příspěvek zaměstnavatele v Kč
Dovážené obědy	53	50	26,50
Stravenky	50	50	25

Pro rok 2011 je 253 pracovních dnů. Roční náklady zaměstnavatele na stravné na jednoho zaměstnance tak činí 6 705 Kč v případě čerpání příspěvků na dovážené obědy. Tato částka odpovídá nulové absenci zaměstnanců na pracovišti a nepočítá s případnými pracemi přesčas, nočními pracemi, pracemi ve svátcích apod. V případě čerpání příspěvků na stravenky činí roční náklady na jednoho zaměstnance 6 325 Kč.

Ve fixní části benefitů je zahrnut přiděl 15 bodů zaměstnancům, kteří splní podmínku nulové absence za pracovní měsíc. Na jednoho zaměstnance, za splnění podmínek, se náklady navýší na 30 Kč. Roční náklady, za předpokladu, že stanovené podmínky splní všichni řidiči i dělníci, činí 235 290 Kč. Výpočty zahrnují 253 pracovních dnů, nepočítají s prací přesčas, noční prací apod.

Pohyblivá část benefitů

Navrhovaná změna obsahuje maximální hodnotu příspěvku zaměstnavatele na jednoho zaměstnance 4 800 Kč ročně, v přepočtu tedy 2 400 bodů. Zaměstnanci, při dosažení nejlepšího obodování v daných kritériích, mohou získat měsíčně až 200 bodů. Maximální počet bodů je omezen měsíčně na prvních 5 zaměstnanců - řidiči a první dva zaměstnance – dělníky. Celkový měsíční počet bodů má možnost získat celkem 7 zaměstnanců.

Tabulka 8: Kritérium nízká nehodovost - ročních náklady - řidiči (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 5. místo	60	1 440	7 200
6. – 10. místo	40	960	4 800
11. – 15. místo	20	480	2 400
ostatní	5	120	1 440

Z tabulky lze vyčíst, že celkové roční náklady dle kritéria nízká nehodovost na všechny řidiče činí 15 840 Kč.

Tabulka 9: Kritérium vystupování před zákazníkem-roční náklady – řidiči (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 5. místo	40	960	4 800
6. – 10. místo	30	720	3 600
11. – 15. místo	20	480	2 400
ostatní	3	72	864

Celkové roční náklady na všechny řidiče dle kritéria vystupování před zákazníkem činí 11 664 Kč.

Tabulka 10: Kritérium nízká průměrná spotřeba-roční náklady - řidiči (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 5. místo	100	2 400	12 000
6. – 10. místo	60	1 440	7 200
11. – 15. místo	20	480	2 400
ostatní	5	120	1 440

Celkové roční náklady na všechny řidiče dle kritéria nízká průměrná spotřeba na 100 km činí 23 040 Kč.

Tabulka 11: Kritérium rychlost opravy – roční náklady – dělníci (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 2. místo	100	2400	4 800
3. místo	45	1 080	1 080
ostatní	3	72	72

Celkové roční náklady na všechny dělníky dle kritéria rychlost opravy činí 5 952 Kč.

Tabulka 12: Kritérium důkladnost opravy -ročních náklady – dělníci (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 2. místo	100	2 400	4 800
3. místo	45	1 080	1 080
ostatní	3	72	72

Celkové roční náklady na všechny dělníky dle kritéria důkladnost opravy činí 5 952 Kč.

Tabulka 13: Kritérium preventivní prohlídky vozidel - roční náklady – dělníci
(vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 2. místo	50	1 200	2 400
3. místo	15	360	360
ostatní	2	48	48

Celkové roční náklady na všechny dělníky dle kritéria preventivní prohlídky vozidel činí 2 808 Kč.

Tabulka 14: Kritérium ochota pracovat přesčas - roční náklady – dělníci (vlastní zpracování)

Umístění	Dosažené body	Náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Náklady na všechny zaměstnance (Kč)
1. – 2. místo	50	1 200	2 400
3. místo	15	360	360
ostatní	2	48	48

Celkové roční náklady na všechny dělníky dle kritéria ochota pracovat přesčas činí 2 808 Kč.

Celkové náklady na pohyblivou část zvoleného Kafetéria systému jsou ve výši 68 064 Kč. Zaměstnanci své body nemusí ihned měnit za vybrané benefity, mohou body sbírat a čerpat kdykoli uznají za vhodné, proto se celkové roční náklady mohou lišit. Výsledná částka 68 064 Kč je pouze orientační, nicméně je třeba porovnat náklady s celkovými přínosy zaváděného systému do společnosti.

Nevýhody zavedení Kafetéria systému pro zaměstnavatele:

- v případě tvorby vlastního kafetéria systému vyšší administrativní náročnost,
- nutnost zvýšení intenzity komunikace se zaměstnanci,
- vysoká počáteční investice do zavedení systému.

4.4.2 Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele

Náklady na zvýhodněné půjčky budou závislé na velikosti půjčky, na které se zaměstnavatel se svým zaměstnancem dohodnou. Výše půjčky je stanovována individuálně, zaměstnavatel musí sám posoudit pracovní výsledky a chování zaměstnance, který o půjčku zažádá, a na základě těchto informací se rozhodnout, zda půjčku povolí a v jaké výši.

Závěr

Cílem práce byl návrh změn stávajícího motivačního programu tak, aby pokryl nedostatky dosavadních motivačních prvků a vedl tím k vyšší motivaci zaměstnanců, tedy k celkové spokojenosti a k vyšší produktivitě práce. Na základě rozhovorů s jednatelem společnosti vyplynulo, že si je společnost vědoma dosavadního nedostatečného motivačního programu a o některých změnách se ve společnosti již uvažovalo, zatím ale nic nerealizovalo.

První částí práce je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti motivace. Jsou zde objasněny základní pojmy motivace, motiv, stimulace. Dále jsou v této části obsaženy teorie motivace a prvky, které by měl obsahovat motivační program a v neposlední řadě také výklad Kafetéria systému a způsoby jeho tvorby. Všechna teoretická východiska byla zpracována v souladu s odbornou literaturou, potřebnou ke zpracování daného tématu.

Ve druhé části je představena společnost ČSAD Žamberk s.r.o. Byly uvedeny základní údaje, činnosti společnosti, SWOT analýza, organizace práce, členění zaměstnanců a současné motivační prvky, které jsou ve společnosti zavedeny. Tyto informace byly získány na základě rozhovorů s jednatelem. Další potřebné informace byly již získávány z dotazníkového šetření, ve kterém se zjišťovala spokojenost zaměstnanců na současný stav ve společnosti. Takto získané údaje pomohly ke zhodnocení dosavadního motivačního programu, což umožnilo přejít k návrhové části práce.

V poslední části byly navrženy změny, které mají splnit stanovené cíle, a to zvýšení motivovanosti, celkové spokojenosti a tedy i vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců. Byla navržena aplikace Kafetéria systému – systém jádra, což znamená, že zaměstnancům byl ponechán příspěvek na stravné, pouze se tento benefit rozšířil o možnost volby na příspěvek na stravenky ve stejné hodnotě jako stávající příspěvek na dovezené obědy a rovněž byl do této části zahrnut fixní měsíční příděl bodů, které zaměstnanec obdrží, pokud splní stanovené podmínky. Do pohyblivé části bylo zavedeno měsíční přidělování bodů zaměstnancům na základě jednotlivých kritérií a v závislosti na tom, zda se jedná o pozici řidič či dělník. K takto stanovenému postupu

udělování bodů byl sestaven i zjednodušený soubor odměn, za které zaměstnanci své body smí směnit.

Tímto systémem se má docílit efektivního rozdělování odměn, zaměstnanec tedy sám rozhoduje o tom, jaká odměna mu bude udělena a sám může svým snažením dosahovat vyšších odměn. Pro zaměstnavatele je tento způsob motivování velkým přínosem zejména ve zvýšení loajálnosti zaměstnanců ke společnosti, jejich spokojenosti, zvýšené motivaci a lepším pracovním výkonům.

Veškeré změny byly navrženy v souladu s výsledky dotazníkového šetření, dá se tedy předpokládat, že pokud zaměstnanci odpovídali na otázky pravdivě, navrhované změny jsou na základě jejich požadavků, což by mělo vést po zavedení systému k pozitivním ohlasům a ke skutečnému zlepšení celkové situace ve společnosti.

Seznam literatury

Monografie

- 1) ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishin, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styl řízení, motivace a hodnocení*. 1. Vyd. Praha : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- 4) BROOKS, Ian. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 5) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- 6) LAUFER, Hartmut. *99 typů úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- 7) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing , 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

Internetové zdroje

- 8) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. 2004. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>](http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/).

- 9) MÍKA, J. *Motivační program – co by v něm nemělo chybět*. [online]. 2005. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>](http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html).
- 10) *Motivační program – strategický přístup k odměňování*. [online]. 2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>](http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm).
- 11) *Úřad práce ČR*. [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem).
- 12) *Výpis z obchodního rejstříku: ČSAD Žamberk s.r.o.* [online]. Justice.cz, 2011. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=210842&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=4696695f7aee6e855692bb3b1368035f&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=9583&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=18.05.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=210842&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=4696695f7aee6e855692bb3b1368035f&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=9583&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=18.05.2011).
- 13) ZIKMUND, M. *Cafeteria systém*. [online]. 2010. [cit. 2011-03-28]. Dostupný na [www: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>](http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta).

Ostatní zdroje

- 14) Interní materiály společnosti.
- 15) Nařízení ES 561/2006 Evropského parlamentu ze dne 15. Března 2006.
- 16) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- 17) Zákon č. 374/2007 Sb. Zákon, pozměňující zákony č. 247/2000 Sb., 361/2000 Sb., 634/2004 Sb., 111/1994 Sb. ze dne 6. prosince 2007.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační rovnice	14
Obrázek 2: Hierarchie potřeb	15
Obrázek 3: Frustrační regrese: cyklus růstu	17
Obrázek 4: Frustrační regrese: cyklus vztahový	17
Obrázek 5: Ilustrace teorie očekávání	20
Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb	21
Obrázek 7: Celkový soubor odměn	27
Obrázek 8: Organizační struktura	32

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku za běžné účetní období.....	34
Graf 2: Vývoj mzdových nákladů.....	34
Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Ústí nad Orlicí.....	37
Graf 4: Struktura nezaměstnanosti v okrese Ústí nad Orlicí dle věku duben 2011	37
Graf 5: Rozložení pracovníků ve společnosti	38
Graf 6: věková kategorie.....	44
Graf 7: Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě	44
Graf 8: Délka trvání zaměstnání na současné pozici	45
Graf 9: Předchozí zkušenosti se svou současnou prací.....	45
Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami ve firmě.....	46
Graf 11: spokojenost s obsahem práce	46
Graf 12: Možnost sdělování názorů/připomínek/problémů nadřízenému	47
Graf 13: Zvážení změny vykonávané práce	47
Graf 14: Názory na ohodnocení rozsahu vykonávané práce	48
Graf 15: Názory na motivaci	48
Graf 16: Existence porad/schůzek s nadřízeným ohledně pracovních povinností.....	49
Graf 17: Zájem o zavedení nepeněžitých odměn ve firmě	49
Graf 18: Volba odměn	50
Graf 19: Názory, zda by změny uvítali i spolupracovníci	51
Graf 20: Hovory s nadřízeným o zavedení změn	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Názory zaměstnanců, zda jsou dostatečně motivováni v závislosti na předchozích zkušenostech	52
Tabulka 2: Názory, zda ohodnocení odpovídá rozsahu vykonávané práce v závislosti na předchozích zkušenostech.....	53
Tabulka 3: Názory, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni v závislosti na případném předchozím uvažování o změně práce	53
Tabulka 4: Měsíční bodové ohodnocení zaměstnanců - řidiči	59
Tabulka 5: Měsíční bodové ohodnocení zaměstnanců - dělníci	59
Tabulka 6: Seznam volitelných obodovaných benefitů.....	60
Tabulka 7: Přehled příspěvků na stravování.....	67
Tabulka 8: Kritérium nízká nehodovost - ročních náklady - řidiči.....	68
Tabulka 9: Kritérium vystupování před zákazníkem-roční náklady – řidiči	68
Tabulka 10: Kritérium nízká průměrná spotřeba-roční náklady - řidiči	69
Tabulka 11: Kritérium rychlost opravy – roční náklady – dělníci	69
Tabulka 12: Kritérium důkladnost opravy -ročních náklady – dělníci	69
Tabulka 13: Kritérium preventivní prohlídky vozidel - roční náklady – dělníci.....	70
Tabulka 14: Kritérium ochota pracovat přesčas - roční náklady – dělníci	70

Seznam rovnic

Rovnice 1: Rovnice Očekávání	19
------------------------------------	----

Přílohy

Příloha č. 1: Vzor dotazníku

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Jana Karlíková a jsem studentkou 3. ročníku fakulty podnikatelské VUT v Brně. V současné době píši bakalářskou práci na téma: Návrh změn motivačního programu vybrané společnosti. Proto bych Vás ráda poprosila o pravdivé vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit pouze za účelem vypracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a výsledky dotazníkového šetření nebudou nikde jinde publikovány.

Děkuji za Váš čas.

Zvolenou odpověď prosím zakroužkujte.

- **Do jaké věkové kategorie patříte?**

19 let a méně 20 - 30 let 30 - 50 let 50 let a více

- **Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?**

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

- **Jak dlouho již pracujete na své současné pracovní pozici?**

1 rok a méně 2 – 5 let 6 – 10 let 11 let a více

- **Máte předchozí zkušenosti s prací, kterou ve firmě nyní vykonáváte?**

Ano

Ne

- **Jste spokojen s pracovními podmínkami ve firmě?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

- **Jste spokojen s obsahem své práce?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

- **Máte ve firmě možnost sdělovat své názory/připomínky/problémy svému nadřízenému?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

- **Uvažoval jste někdy o změně vykonávané práce?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

- **Myslíte si, že systém ohodnocení odpovídá rozsahu Vámi vykonávané práce?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

- **Myslíte si, že jste ve své práci dostatečně motivován?**

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

- **Probíhají ve firmě porady/schůzky s Vaším nadřízeným ohledně plnění pracovních povinností?**

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

- **Máte zájem o zavedení nepeněžních odměn ve Vaší firmě?**

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

- **O jaké odměny byste měl zájem? (uved'te alespoň 2)**

Stravenky Životní pojištění Penzijní připojištění Poukázky pro volný čas

Zvýhodněné půjčky Nepeněžní dary Vzdělávací programy

Jiné:

(uved'te).....

.....

.....

- **Myslíte, že by tyto odměny uvítali i Vaši spolupracovníci?**

Ano Spíše ano Ne Spíše ne

- **Hovořil jste někdy o zavedení těchto odměn se svým nadřízeným?**

Ano

Ne